



BACHELORARBEIT

Herr
Nikolai Muth

Kommunikationsanalyse der Auseinandersetzung um den Bau der Elbphilharmonie in Hamburg

2015

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Kommunikationsanalyse der Auseinandersetzung um den Bau der Elbphilharmonie in Hamburg

Autor:

Herr Nikolai Muth

Studiengang:

Angewandte Medien

Seminargruppe:

AM12wT2-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Stephan Heller

Zweitprüfer:

Herr Dr. Stefan Jakob

Einreichung:

Steinbach, 24. Juni 2015

**Communication analysis about
the controversy on the construc-
tion of the Elbphilharmonie in
Hamburg**

author:

Mr. Nikolai Muth

course of studies:

Angewandte Medien

seminar group:

AM12wT2-B

first examiner:

Prof. Dr. Stephan Heller

second examiner:

Herr Stefan Jakob

submission:

Steinbach, 24 June 2015

Bibliografische Angaben

Muth, Nikolai

Kommunikationsanalyse der Auseinandersetzung um den Bau der Elbphilharmonie in Hamburg

Communication analysis about the controversy on the construction of the Elbphilharmonie in Hamburg

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	8
2. Situationsanalyse.....	10
2.1 Vorgeschichte der Elbphilharmonie.....	10
2.2 Vision eines Konzerthauses.....	11
2.3 Elbphilharmonie wird beschlossene Sache.....	12
2.4 Das Gebäude.....	16
2.5 Beteiligte Personen und deren Positionen.....	18
2.5.1 Das Architekturbüro Herzog & De Meuron.....	18
2.5.2 Die Hamburger Bevölkerung.....	21
2.5.3 Parlamentarischer Kontrollausschuss.....	23
2.5.4 Hochtief und die Investoren.....	25
2.5.5 Ole von Beust und Kultursenatorin von Welck.....	27
2.5.6 Olaf Scholz und Kultursenatorin Kissler.....	29
2.5.7 Realisierungsgesellschaft / Bau KG.....	31
2.6 Überblick über die Kostenentwicklung.....	32
2.7 Exkurs: Planungsphasen eines Bauprojekts.....	34
2.8 Exkurs: Vergleichbare Großprojekte.....	36
3. Handlungsanalyse.....	39
4. Gesprächsanalyse.....	50
4.1 Die Axiome von Paul Watzlawick.....	50
4.2 Abschliessende Betrachtung.....	54
Literaturverzeichnis.....	56
Eigenständigkeitserklärung.....	58

Abkürzungsverzeichnis

bzgl. bezüglich

bspw. beispielsweise

d.h. das heißt

ebd. ebenda

etc. et cetera

i.d.R. in der Regel

u.a. unter anderem

u.ä. und ähnliches

usw. und so weiter

vgl. vergleiche

z.B. zum Beispiel

ReGe Realisierungsgesellschaft

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Lageplan der Hafen-City mit dem Grundstück der Elbphilharmonie
Quelle: Google Maps / Google Earth, Bearbeitung mit Photoshop———11
- Abbildung 2: Visualisierung der Architekten Herzog & De Meuron
Quelle: <http://ad009cdnb.archdaily.net/wp-content/uploads/2012/02/1329170944-elbphilharmonie-herzog-rendering-01-528x389.jpg>———12
- Abbildung 3: Querschnitt durch die Elbphilharmonie mit angedeuteten Nutzungskonzepten
Quelle: http://2.bp.blogspot.com/_kvuzVoxREfl/TQEdNx2ClnI/AAAAAAAAABg/0Mpesrd-H32c/s1600/elbphilharmonie.jpg———17
- Abbildung 4: Statistik über die Kostenentwicklung der Elbphilharmonie
Quelle: <https://i2.wp.com/files.ifttt-media.com/emails/782032549-fullsizerender.jpg>———33

1. Einleitung

Nicht nur das Bauprojekt des Flughafens Berlin-Brandenburg oder der unter die Erde verlegte Bahnhof „Stuttgart 21“ sorgen regelmäßig in der Presse für negative Schlagzeilen. Auch die sich im Bau befindliche Elbphilharmonie in Hamburg ist seit einiger Zeit vorherrschendes Thema, wenn es um aus dem Ruder gelaufene Großprojekte geht.

Das futuristische Konzerthaus soll nach seiner Eröffnung „als neues architektonisches Wahrzeichen Hamburgs Aufbruch symbolisieren“¹, wie der damalige Hamburger Bürgermeister Ole von Beust im Jahr 2006 vor der Presse betonte. Der ambitionierte Plan vor Baustart war, dass die Elbphilharmonie nach Fertigstellung zu den zehn besten Konzerthäusern der Welt gehört und Hamburg als „Musikstadt“ über die Stadtgrenzen hinaus weltweit bekannt macht. Zu den drei Konzertsälen werden im Gebäude noch ein Hotel und Luxuswohnungen als „Mantelbebauung“ untergebracht. Diverse explosionsartige Kostensteigerungen und Zeitverzögerungen haben in der Zwischenzeit bei Politik und Bevölkerung in ganz Deutschland für Kopfschütteln gesorgt. Insbesondere der hohe Anteil der Kosten, die letztendlich von Steuergeldern bezahlt werden, hat zu einer negativen medialen Berichterstattung und Protesten bei den Hamburger Bürgern geführt. Hinzu kommen diverse politischen Affären, Auseinandersetzungen und Fehlentscheidungen der Projektbeteiligten, die sich über die mehr als zehn Jahre andauernde Realisierungsphase ziehen.

Ein eigens von der Hamburger Bürgerschaft einberufener parlamentarischer Untersuchungsausschuss kontrollierte nach Bekanntgabe der Skandale den Fortgang der Bauarbeiten. Der Ausschuss versuchte herauszufinden, wer für die massiven Mehrausgaben verantwortlich gemacht werden kann und welche Lehren aus der chaotischen Bauphase gezogen werden können. Die FAZ nennt die veröffentlichten Ergebnisse ein „Zeugnis des Schreckens“ und ist sich sicher: „Hätten die Abgeordneten gewusst, wie verheerend sich das Projekt unter der Führung des Hamburger Senats entwickeln und wie teuer es für die Bürger ihrer Stadt werden würde, hätten sie wohl niemals ihr Placet gegeben.“²

¹ <http://www.spiegel.de/kultur/musik/hamburger-elbphilharmonie-55-millionen-euro-teurer-als-geplant-a-451516.html> , Stand vom 15. April 2015 17 Uhr

² <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/elbphilharmonie-zeugnis-des-schreckens-12666153.html> , Stand vom 10. Mai 2015, 13 Uhr

Der Tagesspiegel spricht mit Anspielung auf die jahrelange Hängepartie von „Hamburgs peinlichstem Prestigeobjekt“, sieht jedoch auch Positives in der Philharmonie. Sie sei ein „architektonisches Meisterwerk“³. Die Zeitung zieht Vergleiche zum weltbekannten und stilprägenden Opernhaus in Sydney, das ebenfalls wie die Elbphilharmonie teurer als gedacht und später fertiggestellt wurde.

Nach den neuesten Plänen soll die Elbphilharmonie am 31. Oktober 2016 vom Baukonzern Hochtief schlüsselfertig übergeben werden und im Rahmen eines Eröffnungskonzertes am 11. Januar 2017 den Spielbetrieb aufnehmen - sieben Jahre später und 10-mal teurer als ursprünglich geplant.

In dieser Arbeit soll zunächst eine Chronologie der Baugeschichte aufgezeigt werden, die einen Einblick in den Realisierungsprozess eines großen Bauprojektes gibt. Anschließend werden die Positionen der unterschiedlichen Beteiligten genauer dargelegt, um spezifizieren zu können, welches Konfliktpotenzial das zu betrachtende Bauprojekt hervorgerufen hat. In der darauf folgenden Handlungsanalyse wird dieses Konfliktpotenzial ausführlich erörtert. Als theoretischer Rahmen zu einer Gesprächs- und Handlungsanalyse dient im letzten Teil der Arbeit die gesprächsanalytische Methodik der Axiome des Sprachwissenschaftlers Paul Watzlawick. Abschließend erfolgt eine Auswertung und Zusammenfassung der erbrachten Beobachtungspunkte.

³ <http://www.tagesspiegel.de/kultur/besuch-in-der-elbphilharmonie-das-wunder-von-hamburg/10912018.html>, Stand vom 10. Mai 2015, 13 Uhr

2. Situationsanalyse

2.1 Vorgeschichte der Elbphilharmonie

Den Grundstein für die Planungen eines neuen Konzerthauses in Hamburg, legte die Entwicklung der zentral gelegenen, sogenannten „Hafen-City“. Diese soll auf einem vormals industriell genutzten Areal entstehen. Die sich vormals auf dem Gebiet befindlichen Hafenanlagen werden aufgrund des Wachstums der größer dimensionierten Containerhäfen im Westen der Stadt nicht mehr benötigt. Die Planungen sehen vor, die Elbe mehr mit dem Stadtzentrum zu verbinden und einen neuen Stadtteil zu schaffen, der neben modernster Architektur, mit direktem Zugang zum Wasser punkten kann. Auf einer Fläche von rund 157 Hektar sollen bei Fertigstellung in einigen Jahren mehr als 12.000 Menschen wohnen und bis zu 45.000 Personen arbeiten. Die Hafen-City ist somit das größte Entwicklungsgebiet innerhalb einer europäischen Stadt. Für die Stadt Hamburg soll die Hafen-City neue Impulse und Wachstum bringen und stellt im Hinblick auf die möglichen Olympischen Spiele im Jahr 2024 einen wichtigen Faktor zur Stadterweiterung dar.

Filetstück des neuen Stadtquartiers und geografischer Mittelpunkt Hamburgs ist die Landzunge direkt am Ufer der Elbe im westlichen Teil der Hafen-City. Bislang befand sich in dieser herausgestellten Lage am Dalmannkai der Kaispeicher, indem damals Kakao, Tee und Tabak gelagert wurden. Bis ins Jahr 1875 reichen die Anfänge dieses Speichergebäudes zurück. Durch die Zunahme des Containerhandels verlor der Kaispeicher seine Bedeutung und stand seit einiger Zeit leer. Planungen sahen für das in die Jahre gekommene, aber teilweise unter Denkmalschutz stehende Objekt zunächst die Integration in den „Media City Port“ vor: Ein 100 Meter hohes Hochhaus sollte sich aus dem alten Speichergebäude futuristisch nach oben schrauben. Neue, junge Unternehmen aus der Medienbranche darin ihren Platz finden. Die ambitionierten Pläne wurden jedoch schon wenige Monate später aufgrund der Krise des „Neuen Marktes“ und dem damit verbundenen Angebotsüberhang von Büroflächen ad-acta gelegt.



Abbildung 1: Lage des Grundstücks innerhalb der Hafen-City, nördlich ist die Speicherstadt zu sehen.⁴

2.2 Vision eines Konzerthauses

Die Idee im Hamburger Hafen ein Konzerthaus zu bauen, fasst erst einige Jahre später der deutsch-amerikanische Geschäftsmann Alexander Gérard. Dieser sucht aufgrund seiner Tätigkeit als Projektentwickler von luxuriösen Immobilien eine sinnvolle Nutzung für das attraktive Grundstück im Hamburger Hafen. Um die Jahrtausendwende war er am Bau des „Hansetrade Centers“, nur unweit des Kaispeichers beteiligt gewesen. Da Gérard ein Liebhaber klassischer Musik ist und somit weiß, dass die alte Musikhalle in Hamburg an der Kapazitätsgrenze arbeitet, erachtet er das Areal in der Hafen-City als optimalen Standort für ein neues Konzerthaus.⁵

Grundidee der ersten Stunde war, neben dem Hauptteil - der Konzerthalle - zusätzlich ein Hotel und Wohnungen im Gebäude anzusiedeln. Das Grundstück gehörte der Stadt Hamburg. Ein Investor sollte mit den aus den erlösten Gewinnen aus dem Verkauf der Wohnungen und der Hotelpacht das Konzerthaus finanzieren. Der Stadt wären somit nach den Planungen von Gérard keine zusätzlichen Kosten entstanden. Seine Pläne stießen zunächst bei Politikern und Senatoren von Hamburg auf Ablehnung. Erst der politische Machtwechsel im Jahr 2001 ebnet langsam den Weg für die heutige Elbphilharmonie.

⁴ Quelle: Google Earth

⁵ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 6

Als Ergebnis der Bürgerschaftswahl im Jahr 2001 geht eine Koalition zwischen den Christdemokraten, der SPD und der Parteigruppierung um Roland Schill hervor.⁶ Neuer Bürgermeister wird der CDU-Politiker Ole von Beust.

Dieser ist anfangs von den ambitionierten Plänen abgeneigt und mit ihm auch einflussreiche Personen wie beispielsweise die Kultursenatorin. Der Plan einer Konzerthalle auf dem Kaiserspeicher wird vom Projektentwickler Gérard und seinen Mitstreitern weiterverfolgt und in neue Richtungen gelenkt. Mit der Beauftragung der ihm persönlich bekannten Baseler Architekturbüros Herzog & De Meuron gibt es nun erstmals ein anschauliches Rendering, das einen Eindruck von der Vision und der Architektur vermittelt.



Abbildung 2: Visualisierung des Architekturbüros Herzog & de Meuron⁷

Im Sommer 2003 wird dann von Gérard eine Pressekonferenz einberufen, in der die Pressevertreter erste Bilder und Renderings zu sehen bekommen. Alexander Gérard spricht vor den versammelten Medienvertretern von „einer einzigartigen Möglichkeit eine Architektur-Ikone zu realisieren“⁸. Das gesamte Bauprojekt wäre kostenneutral und würde sich über den Bau der Wohnungen und des Hotels refinanzieren. Einzige Voraussetzung sei das kostenfreie Überlassen des Grundstücks durch die Hansestadt.

⁶ <http://wahl.tagesschau.de/wahlen/2001-09-23-LT-DE-HH/>, Stand: 18. April 2015, 18 Uhr

⁷ <http://ad009cdnb.archdaily.net/wp-content/uploads/2012/02/1329170944-elbphilharmonie-herzog-rendering-01-528x389.jpg>

⁸ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 7

Die Resonanz auf die vorgestellten Pläne ist in den nächsten Tagen enorm. Eine Reihe von namhaften Architekten schreibt einen offenen Brief an den Bürgermeister und betont darin mit Blick auf das Bauvorhaben: „Hamburg hat die einmalige Chance, seinen oft angestrebten Weltstatus mit großem Nachdruck zu beweisen“⁹. Somit wird nochmals der Druck auf die Stadt erhöht die bisherigen Pläne des „Media City Port“ fallen zu lassen.

Auch Bürgermeister von Beust kann sich derweil immer mehr mit den Vorstellungen eines Konzerthauses auf dem Kaispeicher anfreunden. In einer Rede vor dem Übersee-Club - einer renommierte Hamburger Wirtschaftsorganisation - betonte von Beust seine Ansicht: „Wir brauchen ein Wahrzeichen der Stadt für das 21. Jahrhundert, das internationale Ausstrahlung hat. Dies kann eine Philharmonie auf dem Kaispeicher A sein.“¹⁰

2.3 Elbphilharmonie ist beschlossene Sache

Am 16. Dezember 2003 wird vom Senat schließlich das Projekt „Elbphilharmonie“ auf den Weg gebracht. Im Beschluss werden auch die voraussichtlichen Kosten festgehalten: Zwischen 91 und 96 Millionen Euro sollen diese liegen. Allerdings wird zum Thema Kosten trotzdem erwähnt: „Beim Entwurf eines Architekten von der Bedeutung des Büros Herzog & De Meuron würden sich die Kosten deutlich erhöhen“¹¹. Wie allerdings die Kosten genau verteilt sind und welche Partei welchen Anteil bezahlen muss, bleibt in den folgenden Wochen noch unklar, da eine Reihe von Zahlen im Raum steht, die stets unterschiedlich zugeordnet werden.

Unterdessen wird die Elbphilharmonie bei Politikern euphorisch herbeigesehnt und häufig betont, dass es sich um ein Konzerthaus von Weltrang handeln wird. Die damalige Hamburger Kultursenatorin Karin von Welck prognostiziert in einem Interview 2004 beispielsweise: „Die Elbphilharmonie soll künftig zu den zehn besten Konzerthäusern der Welt gehören.“¹²

⁹ <http://www.abendblatt.de/archive/2003/pdf/20030823.pdf/HAHA20030823lf007.pdf>, Artikel auf Seite 1 unten links, Stand vom 19. April 2015, 10 Uhr

¹⁰ <http://www.ueberseeclub.de/resources/Server/pdf-Dateien/2000-2004/vortrag-2003-09-22.pdf>, Auszug aus der Rede von Ole von Beust vom 22. September 2003

¹¹ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 8

¹² <http://www.welt.de/print-welt/article331791/Das-Flaggschiff-der-Hafencity-Kultur-Die-Elbphilharmonie.html>, Stand vom 20. April 2015, 20:15 Uhr

Um neben der architektonischen auch die klangliche Qualität der Konzertsäle sicherzustellen, wird ein renommierter japanischer Akustiker beauftragt, ein Klangkonzept zu erstellen.

Ende des Jahres 2004 kommt es zum Bruch zwischen dem Visionär und eigentlichen Ideengeber Gérard und der Projektgesellschaft der Stadt. Mit dessen neuem Chef Hartmut Wegener überwirft er sich und es kommen keine neuen Verträge zustande. Die Stadt Hamburg kauft anschließend die Rechte an der Idee der Elbphilharmonie für 3,48 Millionen Euro und ist nunmehr in der Umsetzung des Bauvorhabens auf sich alleine gestellt. Am 19. Januar 2005 wird der „Generalplaner-Vertrag“ von Architekten und der Realisierungsgesellschaft unterschrieben. Allerdings fehlt noch immer ein Investor, der das Projekt finanziert. In der europaweiten Ausschreibung spricht man von Kosten in Höhe von 2886 Euro pro Quadratmeter. Vergleichbare Konzerthäuser haben in der Vergangenheit allerdings preislich in einem Rahmen zwischen 3000 und 7800 Euro pro Quadratmeter gelegen. Zudem stellt sich langsam heraus, dass entgegen der ursprünglichen Planungen der ganze Kaispeicher entkernt werden muss.

Die Gesamtkosten betragen 2005 186,7 Millionen Euro.¹³ Den Steuerzahler soll das Projekt höchstens 77 Millionen Euro kosten. Außerdem sind bis Ende 2005 schon mehr als 50 Millionen Euro an Spendengeldern eingenommen. Bereits Anfang des nächsten Jahres zeichnet sich ab, dass der Kostenrahmen nicht eingehalten werden kann und Mehrkosten auf alle Beteiligten zukommen. Viele Bereiche des Bauvorhabens sind zudem keine genauen Berechnungen, sondern basieren auf Schätzungen.

Mitte 2006 wird dann das Investorenmodell geändert. War es bisher der Fall, dass der Bau von Hotel, Wohnungen und des Parkhauses auf das finanzielle Risiko des Investors gebaut werden sollten, wird von einem Bieter vorgeschlagen, dass die Stadt als Investor auftreten soll. Diese kann sich nämlich von der Bank viel günstiger Geld leihen als ein privater Investor. Anschließend würden Hotel & Co. an einen Investor verpachtet. Aus dieser Pacht könnte man die Kreditzinsen bedienen. Nach Ablauf von 20 Jahren würde-

¹³ <http://www.epochtimes.de/Hamburger-Elbphilharmonie-soll-186-Millionen-kosten-a3707.html>, Stand vom 20. April 2015, 20 Uhr

das Hotel dann verkauft werden. Ein solches Modell wird auch als „Fortfaitierungsmodell“¹⁴ bezeichnet.

Ein Treffen zwischen Bürgermeister und einigen Mitgliedern der Realisierungsgesellschaft besiegelt diesen Vorschlag. Eine von der Stadt gegründete Kommanditgesellschaft soll den Bauprozess überwachen.

Am 1. April 2007 wird schließlich während eines feierlichen Aktes der Grundstein gelegt. Der Projektkoordinator Wegener betont während der Grundsteinlegung: „Wir hoffen und sind zuversichtlich, den ambitionierten Bauzeitenplan einzuhalten“.¹⁵ Doch von Seiten des Bauunternehmers Hochtief gibt es bereits kurze Zeit nach Baustart eine ganze Reihe von Abänderungen und Mehrkostenforderungen, die sich bis Ende 2007 auf einen zweistelligen Millionenbetrag summieren. Diese Ungereimtheiten und Mehrkosten werden allerdings nicht an die Öffentlichkeit getragen, auch weil Anfang 2008 die Bürgerschaftswahl ansteht, aus der die CDU mit Ole von Beust als klarer Gewinner hervorgeht.

Mitte 2008 kristallisiert sich aus den Gesprächen zwischen allen Beteiligten heraus, dass auf die Stadt Hamburg nun mehr weitere Forderungen in dreistelliger Millionenhöhe zukommen. Exakt 323 Millionen Euro steht im „Nachtrag 4“, der im November 2008 unterzeichnet wird und Anfang 2009 von der Bürgerschaft gegen die Stimmen von SPD und Linken verabschiedet wird. Allerdings liegt die abschließende Planung immer noch nicht vor. Man weiß also noch nicht mit absoluter Sicherheit, wie genau die Pläne aussehen und diese unter Umständen an Mehrkosten produzieren.

So ist es auch der Fall, dass bereits ein Jahr nach Verabschiedung des Nachtrages vom Bauunternehmen Hochtief weitere Mehrkosten aufgezeigt werden und das Datum der Fertigstellung statt Ende 2011 für Ende 2012 terminiert. Hochtief wird anschließend von der Stadt auf Herausgabe eines festen Terminplanes verklagt. Weil die Verantwortlichen die Kontrolle über das Bauprojekt verloren zu haben scheinen, wird auf Antrag der SPD-Fraktion ein Untersuchungsausschuss eingesetzt.

¹⁴ Kommunalleasing: Eine neo-institutionalistische Analyse, <https://books.google.de/books?id=0pzwBgAAQBAJ&pg=PA168&lpg=PA168&dq=forfaitierungsmodell&source=bl&ots=-YH9SUOCf3&sig=Ortd8Vk83A8fATk3ShyBjK5tQtw&hl=de&sa=X&ei=21g3Vc6gBcboajMgYAD&ved=0CCYQ6AEwAjGU#v=onepage&q=forfaitierungsmodell&f=false>

¹⁵ <http://hafencity.com/de/news/grundsteinlegung-elbphilharmonie.html>

Im Sommer 2010 schließlich gibt Ole von Beust den Rückzug als Hamburger Bürgermeister bekannt.¹⁶ Mit ihm gehen viele weitere, die politische Ämter inne hatten, wie beispielsweise die Kultursenatorin Karin von Weick. Christoph Alhaus - bisheriger Innensenator - wird Nachfolger von Ole von Beust, allerdings bereits Anfang 2011 bei den Bürgerschaftswahlen durch die neue SPD-geführte Koalition unter Olaf Scholz ersetzt.

Auf dem Bau gibt es weiter Probleme und Konflikte. Der verantwortende Baukonzern Hochtief liegt im Clinch mit der Stadt, benötigt immer mehr Geld und hat statische Bedenken. Im September 2011 kommt es deswegen zum Baustopp. Die Meinungsverschiedenheiten sind so elementar, dass sogar überlegt wurde, die Verträge mit Hochtief zu kündigen.¹⁷ Diese Kündigung hätten weitere 200 Millionen Euro Mehrkosten für die Stadt bedeutet.

Ein Neustart kündigt sich erst durch ein überarbeitetes Angebot seitens Hochtief an, indem alle Forderungen der Stadt erfüllt werden und das Voraussetzung für den Weiterbau der Elbphilharmonie ist. Darin verpflichtet sich Hochtief die gesamte Haftung und Gewährleistung zu übernehmen und auf Mehrkostenforderungen zu verzichten. Zudem garantiert man die Fertigstellung und Übergabe des Projekts für Oktober 2016.

2.4 Das Gebäude

Bereits von weitem wird der wellenartige Glasaufbau auf dem ehemaligen Kaispeicher zu erkennen sein und mit seinen 110 Metern Gesamthöhe die Silhouette von Hamburg verändern. Die Elbphilharmonie soll vom Wasser aus das Stadtbild prägen und gleichzeitig ein dominantes „Eingangstor“ für die Hafen-City darstellen. Die gläserne Fassade besteht aus 1100 gebogenen Glasscheiben, von denen jede ein Einzelstück mit einer individuellen Bedruckung ist. Allein die Fassade schlägt mit mehr als 50 Millionen Euro zu Buche. Herzstück der Elbphilharmonie wird der 50 Meter hohe Konzertsaal mit seinen mehr als 2000¹⁸ Plätzen sein.

¹⁶ <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/hamburger-buergermeister-ole-von-beust-gibt-ruecktritt-bekannt-a-707147.html>, Stand vom 27. April 2015, 16 Uhr

¹⁷ <http://www.welt.de/regionales/hamburg/article109597072/Kisseler-schliesst-Kuendigung-mit-Hochtief-nicht-aus.html>, Stand vom 1. Mai 2015, 11 Uhr

¹⁸ <http://www.elbphilharmonie.de/elbphilharmonie-hamburg.de>, Stand vom 1. Mai 2015, 11 Uhr

Eine ausgereifte, sogenannte „Weinberg-Architektur“ mit einem über dem Orchester hängenden Reflektor soll für den perfekten Klang sorgen. Der Saal ist mit Federn befestigt und „schwebt“ in der Gesamtkonstruktion zwischen Wohnungen und Hotel. Ein kleiner Saal mit 550 Plätzen und das sogenannte „Kaistudio“ für „experimentelle“ Musik mit 150 Plätzen runden das Angebot an Konzerthallen in der Philharmonie ab. Auf 35 Metern wird es eine öffentlich-zugängliche Plaza geben, die über den Haupteingang und der längsten Rolltreppe Hamburgs betreten werden kann.

Von der Plaza kann auf direktem Weg das Foyer der Konzerthalle erreicht werden. Der alte Kaispeicher wird als Parkhaus genutzt und bietet mehr als 500 Stellplätze. 45 sehr hochpreisige Wohnungen wird es an der Richtung Landungsbrücken zugewiesenen Seite geben. Dort wird mit 110 Metern auch die maximale Höhe des Bauwerks erreicht. Auf der entgegengesetzten Seite liegt das 5-Sterne-Hotel mit seinen knapp 250 Zimmern. Auf der Plaza soll es zudem zwei Cafés und ein Restaurant mit angeschlossenem Veranstaltungssaal geben.



Abbildung 3: Querschnitt durch die Elbphilharmonie mit den Nutzungskonzepten¹⁹

¹⁹ Bildquelle: http://2.bp.blogspot.com/_kvuzVoxREfl/TQEdNx2ClnI/AAAAAAAAABg/0MpesrdH32c/s1600/elbphilharmonie.jpg

2.5 Beteiligte Personen und deren Positionen

2.5.1 Das Architekturbüro Herzog & De Meuron

Die Baseler Architekten wurden vom Projektentwickler Alexander Gérard mit den ersten Skizzen zum Konzerthaus beauftragt. Beide Parteien kannten sich schon von früheren Bauvorhaben. Gleichzeitig sind Herzog & De Meuron auch die Generalplaner der Elbphilharmonie.²⁰ Der ambitionierte Entwurf der Architekten ist von Anfang an umstritten gewesen. Sämtliche Bauteile sind Einzelstücke, sodass nicht zuletzt dadurch die Kosten in die Höhe getrieben werden und diese bis zuletzt unberechenbar bleiben. Auch, dass kein Architekturwettbewerb stattgefunden hat und das Büro praktisch konkurrenzlos war, wurde heftig kritisiert. Herzog & De Meuron waren mit ihrem Entwurf schon gesetzt. Dagegen klagte der Berliner Architekt Stephan Braunfels, „weil das Projekt ohne Ausschreibung durchgezogen wurde“.²¹

Die Architekten haben in ihrer Branche ein hohes Renommee und arbeiten nach strengen Prinzipien. „97 Prozent aller Anfragen werden abgelehnt und genommen werden nur Projekte, bei denen sie einen gewissen Gestaltungsspielraum haben“²², wie ein Insider berichtet. Insofern verstehen sich die Architekten auch nicht als eben solche, sondern als Künstler, denen Qualität über Quantität geht. Die Vision von Herzog & De Meuron ist es mit der Elbphilharmonie in Hamburg „etwas noch nie Gesehenes zu schaffen“²³ und glaubt, „dass die Leute das Gebäude lieben werden wie ein Fußballstadion oder eine Kathedrale, weil es ein plastisch sehr attraktives Gebilde sein wird.“²⁴

Das Architekturbüro wurde 1978 von den Architekten Jacques Herzog (* 19. April 1950 in Basel) und Pierre de Meuron (* 8. Mai 1950 in Basel) in Basel gegründet. Neben dem Hauptsitz in der Schweiz gibt es Niederlassungen in Hamburg, London, Madrid, New York City und Hongkong. Mehr als 400 Mitarbeiter arbeiten weltweit für das Büro.

²⁰ <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/herzog-de-meuron-der-elbtraum>, Stand 19. April 2015, 11 Uhr

²¹ <http://www.tagesspiegel.de/kultur/stadtplanung-er-hat-karriere-gemacht-kennt-aber-auch-das-scheitern/9052886-2.html>, Abgerufen am 19. April 2015, 11 Uhr

²² vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 6

²³ <http://www.abendblatt.de/kultur-live/article106959277/Wir-wollen-etwas-noch-nie-Gesehenes-schaffen.html>, Stand vom 1. Mai 2015, 11 Uhr

²⁴ <http://www.abendblatt.de/kultur-live/article106959277/Wir-wollen-etwas-noch-nie-Gesehenes-schaffen.html>, Stand vom 1. Mai 2015, 11 Uhr

International bekannte Bauwerke von Herzog & De Meuron sind die Erweiterung der Tate Gallery in London, die Allianz-Arena in München und das Stadion für die Eröffnungsfeier der Olympischen Spiele 2008 in Peking, welches umgangssprachlich unter dem Namen „Vogelnest“ bekannt wurde. Das Portfolio des Architekturbüros besteht hauptsächlich aus architektonisch herausragenden öffentlichen Gebäuden, wie Kunstmuseen und Ausstellungshallen, aber auch repräsentativen Bürohäusern. Die Elbphilharmonie ist das erste Opernhaus, welches von den Architekten geplant wird.

Im Bauprozess der Elbphilharmonie sind die Schweizer Architekten die erste beteiligte Partei, die bereits frühzeitig vor den Gefahren einer unfertigen Planung warnt. Das Fehlen einer belastbaren Grundlage könne dafür sorgen, dass es zu unabdingbaren Folgen kommt. Die Planungen sollen durch die Architekten im Eiltempo von nur 4 Monaten zu einem Ergebnis geführt werden, damit noch vor der Bürgerschaftswahl der Bau starten kann. Die Architekten werden sogar so konkret, dass sie der verantwortenden Realisierungsgesellschaft zu Bedenken geben: „das Kostenziel, die angestrebte Qualität und der angestrebte Fertigstellungstermin sind in in höchster Gefahr.“²⁵

Die politischen Entscheidungsträger - darunter Bürgermeister von Beust - sowie die Mitglieder des Senats bekommen allerdings von den eindringlichen Warnungen der Architekten nichts mit. Auch in einer Fragestunde, die im Sommer 2006 vor dem Kultur- und Stadtentwicklungsausschuss stattfindet und eigentlich zur Detailübermittlung von Senatsabgeordneten und Architekten dienen soll, kommen die Einschätzungen und konkreten Warnungen nicht zur Sprache. Es wird entgegengesetzt sogar betont, dass man insgesamt auf einem guten Weg wäre.

Die zahlreichen Änderungswünsche und Planänderungen am Bau lassen den Architekten keine andere Wahl als ihr Personal im Hamburger Büro massiv aufzustocken. Von Anfangs 32 erhöht sich die Zahl auf knapp 80 Architekten, die die Komplexität des Projekts abfedern sollen. Bis zur Ausschreibung, die nach Wunsch der Realisierungsgesellschaft möglichst schnell stattfinden soll, müssen alle Pläne fertig gezeichnet sein, damit sich die potenziellen Investoren und Baukonzerne einen Überblick verschaffen können.

²⁵ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 10

Auch zwei Jahre später als die ersten Hiobsbotschaften in Sachen Kostensteigerungen bekannt sind, wird weiter gewarnt, dass zunächst geplant und dann gebaut werden soll. Daniel Koch, der verantwortende Architekt von Herzog & De Meuron gibt zu bedenken: „Eine Definition des Bausolls kann zum jetzigen Zeitpunkt nur eine Teillösung bleiben, denn es stehen noch Planangaben aus.“²⁶ Denn wenn noch im Dunkeln liegt, was überhaupt gebaut werden soll, kann es passieren, dass die Baufirma Hochtief dafür hohe Nachforderungen stellen könnte. Die zuvor vom Bürgermeister propagierte „Termin- und Kostensicherheit“ könne mit den vorliegenden Fakten nicht umgesetzt werden.

Die im „Nachtrag 4“ definierten 95 Prozent an „Bausoll“ lösen ebenfalls Kritik bei den Architekten aus. Bausoll bedeutet die zu erbringende Bauleistung. Diese Bauleistung wird durch den Bauvertrag definiert, hauptsächlich durch die Leistungsbeschreibung oder das Leistungsverzeichnis. Die 95 Prozent werden von der Kultursenatorin vollmundig präsentiert, allerdings handelt es sich bei dieser Zahl nur um eine grobe Schätzung und die restlichen 5 Prozent werden von den Architekten als „kritisch“ eingestuft. Grund ist, dass es sich um die Tragwerksplanung handelt, die aufgrund der Komplexität eine große Unsicherheit bedeutet. Laut Pierre de Meuron ist ihm die Zahl zudem „(...) schleierhaft. Sie ist grundlegend falsch. Vier, fünf Monate wären nötig, um das Bausoll abschließend zu definieren.“²⁷ Trotzdem steht im Vertrag, dass alle drei beteiligten Parteien die Zahl bestätigt hätten, was offensichtlich nicht der Realität entspricht.

Aufgrund der immer härteren Querelen um den Bau, überlegen auch die Architekten aus dem Projekt auszusteigen. Pierre de Meuron hat nach eigenen Angaben noch nie ein derartiges Großprojekt erlebt, dass in diesem Maße in die falsche Richtung läuft. Auch die Pläne der Stadt Hochtief zu kündigen und den Bau alleine durchzuziehen heißt er nicht gut und vermutet danach ein noch größeres Chaos. De Meuron möchte allerdings weiterhin zusammen mit Hochtief bauen. Das neue Angebot des Baukonzerns im Dezember 2012 glättet schließlich die Wogen. Die Architekten werden im neuen Vertrag ein Subunternehmer von Hochtief und die Elbphilharmonie zu Ende planen. Herzog & De Meuron sind nun nicht mehr haftbar, alle Gewährleistung liegt beim Baukonzern.

²⁶ <http://www.abendblatt.de/hamburg/article123061083/Elbphilharmonie-Planlos-in-Richtung-Katastrophe.html>, Stand vom 03. Mai 2015, 12 Uhr

²⁷ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 16

2.5.2 Die Hamburger Bevölkerung

Zusätzlich zu den direkt an der Elbphilharmonie beteiligten Parteien, sollte auch die Hamburger Bevölkerung in die Beobachtung mit einbezogen werden. Letztlich finanzieren die Hamburger mit Ihren Steuern die Elbphilharmonie und müssen für die Kostensteigerungen aufkommen. Einige Umfragen von Zeitungen haben ein Stimmungsbild der Hamburger gezeichnet, welches aus folgender Befragung deutlich wird.

Laut dieser repräsentativen Umfrage der Hamburger Morgenpost - der auflagenstärksten Zeitung in der Hansestadt - glauben nur 20 Prozent daran, dass die Philharmonie tatsächlich 2015 eröffnet wird. Bei der Umfrage aus dem Jahr 2012 wurden insgesamt 500 Personen über 18 Jahren aus Hamburg und Umgebung befragt. Die Akzeptanz in der Bevölkerung hält sich der Umfrage zufolge die Waage. 53,5 Prozent der Befragten halten die Elbphilharmonie für „hässlich“ und nicht dem Stadtbild entsprechend. Relativ einig sind sich 77 Prozent, dass sich die Stadt Hamburg im Hinblick der Querelen um den Bauprozess „blamiert“ hat.

Ebenfalls Teil der Umfrage ist die Klärung der Schuldfrage. Die Teilnehmer der Umfrage sehen die Hauptschuldigkeit bei den Parteien, die für den Bau gestimmt haben (45,6 Prozent). Danach folgt der Baukonzern Hochtief mit 27,6 Prozent. Insgesamt 14,2 Prozent der Befragten denken, dass die Verantwortlichkeit beim damaligen ersten Bürgermeister Ole von Beust und der CDU zu suchen ist. Dass die Baseler Architekten Herzog & De Meuron Schuld an der Kostenexplosion und Verzögerung sind, glauben 12,6 Prozent.²⁸

Generell gibt es unter den Hamburger Bürgern nach den immer massiveren Kostensteigerungen große Unzufriedenheit. Anlässlich des Richtfests im Jahr 2010 gibt es eine Demonstration. Der Bau wird von den Demonstranten als „Denkmal für die Reichen“ und „Schandmal für unsere Stadt“²⁹ titulierte. Außerdem werden Geldscheine geworfen, die mit dem Wert 350.000.000 (Baukosten) bedruckt sind.

²⁸ Umfrage: <http://mopo.de/umfrage>, Stand vom 19. April 2015, 11 Uhr

²⁹ <http://www.welt.de/kultur/article7821902/Gegner-geisseln-Elbphilharmonie-als-Schandmal.html>, Stand vom 26. April 2015, 20 Uhr

Nicht zuletzt der starke Stimmenverlust bei der Bürgerschaftswahl 2011 für die Christdemokraten und die daraus resultierenden Gewinne für die Sozialdemokraten, lassen sich hauptsächlich auf den Kostenskandal der Elbphilharmonie zurückführen. Bei der Bürgerschaftswahl verlor die CDU nahezu die Hälfte ihres Stimmenanteils und erreichte mit 21,9 Prozent ihr historisch schlechtestes Ergebnis. Die SPD ging mit 48,4 Prozent als klarer Sieger aus der Wahl hervor und verbesserte ihr Ergebnis auf den besten Wert seit 1982. Die Wahlbeteiligung sank auf einen Negativrekord von 57,3 Prozent.

Große Unterstützung in der Bevölkerung äußerte sich noch lange vor den ersten Hiobsbotschaften durch die „Stiftung Elbphilharmonie“. Die kurz nach dem Planungsstart gegründete Stiftung hat bis heute insgesamt 68 Millionen Euro³⁰ Spenden gesammelt. Zu den Großspendern gehören z.B. die Familie des Versandhändlers Michael Otto und die Tchibo-Erben. Die Großspender werden später namensgebend für die Konzertsäle sein. Weitere Geldbeträge wurden durch den Verkauf von Merchandiseartikeln wie Anstecknadeln und Backformen und Auktionen eingenommen.

In den Kommentarspalten der Zeitungen überwiegt der Ärger über die immens gestiegenen Kosten und der hohen Aufwendung von Steuergeldern, im Anbetracht der Tatsache, dass nur eine geringe Prozentzahl der Hamburger überhaupt die Oper besuchen wird. Vor allem Politiker werden als Schuldige an der Misere genannt. Ein Leser kommentiert, dass nicht die Baukosten allein der Skandal wären, sondern „die Tatsache, dass vor 10 Jahren eine Mehrzahl von Politikern geglaubt hat, mit einer Summe von nur 70 Millionen Euro ein Bauvolumen in der angesprochenen Größenordnung schlüsselfertig hochziehen zu können! Die Verantwortlichen hätten sich nur vergleichbare Bauten im angesprochenen Kostenrahmen anschauen müssen, dann wüssten sie, was man für diese Summe erwarten kann.“ Es gibt aber auch positive und verständnisvolle Kommentare zur Elbphilharmonie. Ein Leser schreibt: „ohne Fehlkalkulation gäbe es viele Bauten nicht, denn hätte man den jetzigen Betrag ehrlich kommuniziert, hätte man nicht gebaut. So auch die Sagrada Familie, den Kölner Dom, den Taj Mahal und diverse andere Monumentalbauwerke.“³¹

³⁰ <http://www.stiftung-elbphilharmonie.de/>, Infotext, Stand vom 6. Juni 2015, 20 Uhr

³¹ <http://www.zeit.de/kultur/2013-04/elbphilharmonie-kosten-scholz>, Kommentarspalte, Stand vom 03. Mai 2015, 13 Uhr

In einer Straßenumfrage des Magazins „Altona Info“ überwiegt die Mehrheit der Bürger, die sagen, die Elbphilharmonie sei „überflüssig“ und ein „Prestigeprojekt, das Steuergeld hätte man besser „in die Bildung von Kindern“ investiert. Ein Passant ist sich jedoch sicher, dass das Konzerthaus ein „Gewinn für die Stadt ist“ und dass „egal wie viel die Elbphilharmonie kostet, dieses Geld im Endeffekt wieder reinkommt.“³²

2.5.3 Parlamentarischer Kontrollausschuss

Nach Artikel 25³³ der Hamburgischen Verfassung kann zur Kontrolle des Senats von der Bürgerschaft ein Kontrollausschuss gebildet werden. Der parlamentarische Kontrollausschuss wurde am 5. Mai 2010 von der SPD-Fraktion in der Hamburger Bürgerschaft eingesetzt und trat am 12. Mai 2010 zu seiner ersten konstituierenden Sitzung zusammen. Seit dem Jahr 1946 war dieser parlamentarische Kontrollausschuss der Vierzigste. Bis zum 5. Januar 2011 gab es insgesamt zwölf Sitzungen und einen Besuchstermin auf der Baustelle. Ziel des Kontrollausschusses und Untersuchungsauftrag lauteten des Antrages der SPD-Fraktion zufolge:

„Zu untersuchen ist das Verhalten der Behörden, Ämter und Stellen der Stadt und der politisch Verantwortlichen auf Senatsseite sowie der öffentlichen Unternehmen und Beteiligungen, wie z.B. der ReGe Hamburg Projekt-Realisierungsgesellschaft mbH (ReGe) und der Elbphilharmonie Hamburg Bau GmbH & Co. KG (Bau KG). Der Untersuchungsausschuss soll klären,

- worin die Ursachen der Kostenentwicklung für die Stadt liegen, ob Parlament und Öffentlichkeit zutreffend informiert wurden,
- wer für die Kostenentwicklung bzw. die Information von Parlament und Öffentlichkeit auf Senatsseite verantwortlich ist und
- welche Maßnahmen oder Vorkehrungen künftig zu treffen sind, um bei großen Bauprojekten eine hinreichende und wahrheitsgemäße Entscheidungsgrundlage für das Parlament zu schaffen, eine gute Projektsteuerung sicherzustellen und unverhältnismäßige Kostensteigerungen zu Lasten der Stadt zu verhindern.“³⁴

³² <https://www.youtube.com/watch?v=kQ6Qd8Kcj00>, Straßenumfrage von „Altona Info“

³³ http://www.lexsoft.de/cgi-bin/lexsoft/justizportal_nrw.cgi
Stand vom 03. Mai 2015, 11 Uhr

³⁴ http://www.anne-krischok.de/Dateien/Antraege/19_5984.pdf, Drucksache 19/5984

Der Ausschuss war sowohl mit Politikern der regierenden Partei (CDU) als auch Politikern der Opposition (SPD) besetzt. Innerhalb von zwölf Sitzungen wurden zehn Zeugen vernommen. Zu den Zeugen gehörten (Auswahl):

- Erster Bürgermeister Ole von Beust
- Kultursenatorin Karin von Welck
- Hartmut Wegener (ehem. Geschäftsführer der ReGe)
- Heribert Leutner (damaliger ReGe-Geschäftsführer)
- Pierre de Meuron (Generalplaner Herzog & de Meuron)
- Alexander Gérard (Projektentwickler)

Aufgrund der Neuwahlen der Hamburger Bürgerschaft am 20. Februar 2011 kam es zu keiner Fortführung des Kontrollausschusses. Somit konnten auch nicht alle Zeugen gehört und kein Endergebnis präsentiert werden. Es gibt nur einen Sachstandsbericht, der veröffentlicht wurde. Die Tätigkeit des Kontrollausschusses wurde jedoch in der neuen Wahlperiode wieder aufgenommen.

Der Sachstandsbericht beinhaltet ein Maßnahmenpaket zur besseren Durchführbarkeit von Großprojekten und ist insgesamt als Kritik am Baufortgang und an der Planung der Elbphilharmonie zu verstehen. Die Kernpunkte daraus sind:

- Aufgrund der oft daraus folgenden Kostensteigerungen, sollten in der Bauphase keine Änderungswünsche mehr eingebracht werden. Möglichst sollten diese vor dem Vertragsschluss bereits in denselbigen aufgenommen werden. Bei der Elbphilharmonie war die Aufnahme des dritten Konzertsaaes in die Planung und diverse Umbauwünsche (bspw. ein Wellnessbereich in das Hotel einbauen) Gründe für die erhöhten Kosten gewesen.
- Die Planungen sollen künftig „qualitativ wertvoll“³⁵ durchgeführt und bestenfalls schon abgeschlossen sein.
- Die Projektsteuerung sollte aus einer erfahrenen Mannschaft bestehen, die auch Erfahrung in der Steuerung von groß angelegten Baumaßnahmen besitze. Wichtig ist auch eine ausreichende Anzahl an Personal.

³⁵ Sachstandsbericht Kontrollausschuss, abrufbar unter http://www.cemconsultants.de/downloads/Sachstandsbericht_Elphi.pdf

- Die Bürgerschaft ging bei der Elbphilharmonie zulange von einem Festpreis aus. Da sich das Bausoll allerdings nochmal veränderte, war der zuvor festgelegte Preis gegenstandslos. Der Ausschuss schlägt daher vor, dass man eine zu frühe Vergabe vermeidet oder umgekehrt sicherstellt, dass Abänderungen nicht den Bauherren finanziell belasten.

2.5.4 Hochtief und Investoren

Hochtief ist der verantwortliche Bauunternehmer für die Elbphilharmonie. Nach der EU-weiten Ausschreibung, die für Bauprojekte ab einem Volumen von knapp fünf Millionen Euro verpflichtend sind, wird Hochtief mit dem „IQ2“ genannten Konsortium von der städtischen Realisierungsgesellschaft, ausgewählt. Die Strabag, Europas größter Baukonzern und zweiter Bewerber, hingegen gab kein Angebot ab, sondern ließ durch deren Anwälte eine Vergaberüge verschicken, weil sie „die Ausschreibungsunterlagen mangels hinreichend konkreter Leistungsbeschreibung (fehlende Planreife) für ungeeignet für ein Vergabeverfahren hielt“³⁶. Somit agierte das Bieterkonsortium um Hochtief formell ohne Gegenkandidaten und setzt die ReGe durch die Drohung unter Druck, man reiche eine Klage ein, sofern man nicht den Zuschlag bekommen würde.

Die IQ2 besteht aus Hotel- und Parkhausbetreibern, einem Fassadenbauer, der Commercialleasing, der HSH Nordbank und dem Essener Baukonzern. Die IQ2 schlägt schließlich vor, dass die Stadt entgegen der ursprünglichen Planungen selbst als Investor der „Mantelbebauung“ - also Hotel, Parkhaus und Wohnungen - auftreten soll. Dadurch ergäbe sich ein Sparpotenzial, da die Stadt nicht im gleichen Maß hohe Kreditzinsen bezahlen muss, wie ein privater Investor. Hochtief taxiert in seinem ersten Angebot die Kosten auf 275 Millionen Euro, nach Nachverhandlungen mit der Stadt auf 241 Millionen Euro. Dieser Preis wird im Ergebnis als Pauschal festpreis festgelegt.

Die Bauvorbereitungen und späteren Baumaßnahmen durch Hochtief werden von hunderten sogenannten „PÄMs“ geprägt, die der Baukonzern per FAX an die städtische Realisierungsgesellschaft schickt. „PÄM“ bedeutet „Projektänderungsmeldung“ und dokumentiert, dass entgegen der ursprünglichen Planungen anders gebaut wird als zunächst gedacht. Grund sind entweder unvollständige Planunterlagen oder nachträgliche Extrawünsche, also Änderungen an der Baumasse.

³⁶ http://www.cemconsultants.de/downloads/Sachstandsbericht_Elphi.pdf, Seite 62

Diese PÄMs sind immer mit Mehrkosten - teilweise bis zu sechs Millionen Euro - verbunden. Auch Behinderungsanzeigen werden von Hochtief noch vor der offiziellen Grundsteinlegung verschickt. Es würden Pläne fehlen, die ein Weiterbau unmöglich machten. Die Anzeigen und PÄMs kommen in den nächsten Wochen in einer so hohen Taktung, dass die ReGe diese gar nicht personell abarbeiten kann. Das sogenannte „Claim Management“ von Hochtief, also das Fordern von Geld, welches im Erstauftrag nicht vorgesehen ist, stellt die ReGe vor immer größer werdende Probleme. Bis Ende 2007 gibt es von Seiten Hochtiefs Nachforderungen im zweistelligen Millionenbereich.

Hochtief möchte mit diesem offensiven Verhalten klarstellen, dass das Unternehmen kein Geld zu verschenken hat. Alleine die Ausschreibung soll den Konzern rund 2,5 Millionen Euro gekostet haben. Gleichzeitig möchte Hochtief mit den zahlreichen Behinderungsanzeigen sicher stellen, dass bei einer damals noch nicht absehbaren Bauzeitverzögerung nicht das Unternehmen verantwortlich gemacht werden kann. Wenn Hochtief bei einer anderen Partei, z.B. den Architekten die Nichterfüllung einer Vorleistung feststellt, resultieren daraus Verzögerungsansprüche, die viel Geld bedeuten können.

Hochtief möchte von der Stadt mehr Geld sehen - von 500 Millionen Euro ist die Rede - und droht offen: „Wir werden vor Gericht gehen und Sie (Anmerkung: die Stadt) werden unterliegen.“³⁷ Auch spricht man bei der Hochtief davon, dass die bereits existierende Verzögerung noch weiter gehen könne und sich die planmäßige Eröffnung noch weiter nach hinten verschiebe. Schließlich kommt es nach gescheiterten Verhandlungen mit der Stadt zum faktischen Baustillstand. Der wichtigsten Forderung der Stadt, das Konzertdach abzusenken, kommt Hochtief nicht entgegen, da man sich um die Statik und Dachsicherheit sorgt.

Für die Wende im für die Parteien aussichtslosen und ausufernden Streit sorgt schließlich der neue Vorstandsvorsitzende der Hochtief AG Marcelino Fernández Verdes, der den größten Baukonzern Spaniens mitbegründet hat. Verdes möchte die Hängepartie um die Elbphilharmonie beenden und trifft sich zunächst mit den verantwortlichen Architekten, dann auch mit Kultursenatorin Kissler und Bürgermeister Scholz.

³⁷ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 18

Der Spanier gibt zu verstehen, dass oberstes Ziel von Hochtief ist, das Konzerthaus fertigzustellen. Aufgrund ständiger medialer Aufmerksamkeit, würde der Ruf des Konzerns mit diesem Projekt stehen und fallen. Mit den bisherigen Verträgen sei jedoch eine einvernehmliche Lösung nicht möglich. Immerhin kommt Hochtief der Stadt soweit entgegen, dass das Konzerthallendach nun langsam abgesenkt wird. Aber noch ist nicht klar, ob Hochtief weiterbauen darf oder ob das Projekt gänzlich neu ausgeschrieben wird. In internen Prozessen der ReGe wird die Kündigung von Essener Baukonzern schon durchgespielt. Erst nach dem letzten, überarbeiteten Angebot von Hochtief, in dem der Stadt eingeräumt wird, jederzeit vom Vertrag zurücktreten zu dürfen und Baustellenrecht eingeräumt bekommt, tritt Bürgermeister Scholz vor die Presse und verkündet die weitere Zusammenarbeit mit dem Baukonzern. Hochtief bekommt durch den letzten Nachtrag mehr Geld, muss sich jedoch an einen festen Fertigstellungstermin halten und trägt bis dahin das Baurisiko.

2.5.5 Ole von Beust und Kultursenatorin von Welck

Der Hamburger Christdemokrat Ole von Beust war bereits zweimal zum Spitzenkandidaten der CDU bei der Bürgerschaftswahl aufgestellt gewesen. Im Jahr 2001 wurde er schließlich bei der dritten Bürgerschaftswahl erster Bürgermeister, in einer Koalition aus CDU, Partei Rechtsstaatlicher Offensive (des ehemaligen Innensenators Ronald Schill) und der FDP. Zuvor hatte die SPD 44 Jahre lang ohne Unterbrechung in Hamburg regiert.

Der bekennende Homosexuelle von Beust gilt in der öffentlichen Wahrnehmung als „Sunnyboy“ und Lebemann. In seiner Arbeit als Bürgermeister ist er dafür bekannt, kritische Probleme lieber erst einmal an Fachleute weiterzugeben, bevor er sich selbst um Details kümmert. In Sachen Elbphilharmonie ist Ole von Beust von Anfang an euphorisch und spricht von einem neuen Wahrzeichen und einer historischen Chance für die Hansestadt. Auf sein Geheiß hin, werden die bisherigen Planungen zur Nutzung des Kaispeichers (Aquadom, Media-City) fallen gelassen und die Elbphilharmonie in seiner heutigen Form vorangebracht.

Eine wichtige Rolle in der Amtszeit des Bürgermeisters spielt die damalige Kultursenatorin Karin von Welck, welche im Jahr 2004 in das Amt gewählt wird und eine glühende Verfechterin der Elbphilharmonie-Pläne ist. Sie ist Koordinatorin der Stiftung Elbphilharmonie, die in den ersten beiden Jahren 30 Millionen Euro Spendengelder für das Bauvorhaben sammelt.

Von der Kulturbehörde, der sie vorsitzt, kommt zwei Wochen vor Vergabeschluss die Forderung noch einen dritten Konzertsaal in die Planungen aufzunehmen. Außerdem möchte die Behörde noch eine Cafeteria eingeplant haben und die Raumaufteilung im Backstage-Bereich und im Foyer grundlegend abändern. Diese späten Änderungswünsche werden im Nachhinein vom Parlamentarischen Kontrollausschuss als eine der Hauptgründe für die Kostenexplosion genannt.

Die ersten handfesten Probleme im Bauprozess erreichen Ole von Beust und seine Kultursenatorin jedoch nicht. Als die Architekten vor unkalkulierbaren Risiken warnen und die fehlende Endplanung anprangern, dringen diese Warnungen nicht bis zum ersten Bürgermeister vor. Von Beust sagt später über die Kommunikationsprobleme: „Wenn die Architekten vor der Ausschreibung warnen und davor, dass die Kosten und Termine in höchster Gefahr sind, hätte man mir das mitteilen müssen. Ich hatte ja die politische Verantwortung.“³⁸ Offenbar führten also Kommunikationsprobleme zur Ausschreibung und der Wahl von Hochtief als Bauunternehmer, obwohl noch keine fertigen Planungen vorlagen. Ole von Beust intervenierte nicht, was auch dem Fakt geschuldet ist, dass er sich eben nur ungenau in die Planungsdetails einmischte und sich in dieser Zeit zu sehr auf die Realisierungsgesellschaft verließ.

Der eigentliche Todesstoß der Elbphilharmonie und Grund für die massiven Kostensteigerungen, die Anwendung des „Forfaitierungsmodells“, also die Abwälzung der alleinigen Verantwortung und Haftbarkeit auf die Stadt, wird im Büro des ersten Bürgermeisters beschlossen. Von Beust gibt sein Einverständnis, eine qualifizierte Diskussion um die Vor- oder Nachteile gibt es nicht. Kultursenatorin von Welck hält sich zurück und überlässt das Feld denjenigen, die „etwas davon verstehen“.³⁹

³⁸ <http://www.abendblatt.de/hamburg/article123016795/Elbphilharmonie-Die-Warnungen-werden-ignoriert.html>, Stand vom 19. Mai 2015, 11 Uhr

³⁹ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 11

Nichts zuletzt durch ihre Passivität, entscheidet man sich für das Forfaitierungsmodell, das letztlich eine der größten Fehlentscheidungen darstellt. Der Bürgermeister begründet seine Entscheidung mit dem primären Ziel die Elbphilharmonie möglichst zeitnah fertigzustellen. Das bisherige Investorenmodell hätte zuviel Zeit gekostet. Eine Dokumentation oder Aufzeichnung der Sitzung mit allen Beteiligten existiert nicht. Karin von Welck betont Monate später vor der Presse - obwohl schon klar ist, dass es erhebliche Kostensteigerungen gibt - von einem neuen Wahrzeichen, welches zu einem Festpreis errichtet wird.

Am 18. Juli 2009 kündigt Ole von Beust seinen Rücktritt an. Einen speziellen Auslöser hatte sein Rücktritt nach eigenen Angaben nicht gehabt. Für ihn sei ein „vernünftiger Zeitpunkt“ gekommen.⁴⁰ Gerüchten zufolge galt von Beust schon länger als Amtsmüde. Neben dem Bürgermeister verlassen auch die Kultursenatorin von Welck, der Staatskanzlei-Chef Volkmar Schön und Wirtschaftssenator Axel Gedaschko ihre Posten. Die gesamte Führungsriege, denen später vom Kontrollausschuss große Fehler attestiert werden, ist nicht mehr im Amt.

2.5.6 Olaf Scholz und Kultursenatorin Kissler

Der SPD-Politiker und ehemalige Bundesminister für Soziales Olaf Scholz wird durch den Sieg bei der Hamburger Bürgerschaftswahl am 20. Februar 2011 zum ersten Bürgermeister von Hamburg gewählt. Die starken Gewinne der SPD und Verluste der CDU waren primär auf die Unzufriedenheit der Bevölkerung in der Causa „Elbphilharmonie“ zurückzuführen. Der stellvertretende SPD-Bundesvorsitzende möchte in der Stadt die Probleme „anpacken“ und die Fehler seines Vorgängers möglichst schnell beheben. So kümmert er sich bereits kurz nach seinem Wahlsieg um das brachliegende Großprojekt, auch um seinen Entscheidungswillen zu demonstrieren, der ihm letztlich zur Absoluten Mehrheit verhalf. Wichtige Bedeutung kommt in seiner Amtszeit der neuen Kultursenatorin Barbara Kissler zuteil, die sich entgegen der Empfehlungen der Bau KG und mehr als ihre Vorgängerin Karin von Welck, in das Baugeschehen einmischt und die letztendliche Einigung unter allen Beteiligten spürbar voranbringt. Dazu gehört auch ein entschiedenes Vorgehen und Hinterfragen der ständigen Nachforderungen von Hochtief.

⁴⁰ <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/hamburger-buergermeister-ole-von-beust-gibt-ruecktritt-bekannt-a-707147.html>, Stand vom 24. Mai 2015

Kissler ist es auch, die erste Kontakte mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden der Hochtief AG Marcelino Fernández Verdes knüpft und in dessen Folge mehrere Sondierungstreffen im Büro von Olaf Scholz stattfinden. Eine Kündigung von Hochtief wird von Seiten Scholz' nicht befürwortet, da er selber als Jurist die Folgen und Chancen einer Klage und eines jahrelangen Rechtsstreits gut einschätzen und bewerten kann. Scholz verspricht der Öffentlichkeit, dass die Elbphilharmonie entgegen zahlreicher Medienberichte weitergebaut wird. Außerdem möchte er zeitnah eine Entscheidung zum Fortgang des Projekts abgeben.

Letztlich entscheidet Scholz darüber, ob Hochtief die Philharmonie weiterbaut oder die Stadt das Baugeschehen selbst übernehmen soll. Diese Entscheidung muss wohl überlegt sein, setzt diese doch die Maßstäbe für die Zukunft und kann das ganze Projekt zum Scheitern bringen. Olaf Scholz soll sich „den ganzen Abend und die halbe Nacht das Hirn zermatert haben“⁴¹ Daraus ergibt sich eine große Furcht bei einer eventuellen Fehlentscheidung für diese verantwortlich gemacht zu werden. Am nächsten Tag ist schließlich klar, dass die Stadt das Angebot zum Weiterbau annehmen wird. Scholz und Kissler laden zu einer Pressekonferenz. Scholz wirkt auf dieser „locker“ und „gelöst“⁴², aller Druck scheint von ihm abgefallen und er ist zufrieden mit der anvisierten Lösung. Bei der Bürgerschaftswahl, die am 15. Februar 2015 stattfand, gab es nur leichte Verluste für die SPD um Olaf Scholz. Zwar verlor man die absolute Mehrheit, bildete jedoch mit den Grünen eine Koalition. Herber waren die Verluste der CDU, die abermals verlor und nur noch auf einen Stimmenanteil von 15,9 Prozent kam.⁴³ Das historisch schlechteste Ergebnis für die Christdemokraten. Relativ klar ist die Meinung der Hamburger zur politischen Arbeit von Olaf Scholz. Einer Umfrage von infratest damit zufolge, sind 76 Prozent mit der Arbeit des ersten Bürgermeisters zufrieden. Auf der anderen Seite stehen 21 Prozent, die sich mit seiner bisherigen Arbeit unzufrieden zeigen.⁴⁴

Insgesamt lässt sich daher festhalten, dass die Hamburger die Schuld für die abermalige Kostenexplosion nicht bei Olaf Scholz und dem Senat sehen, sondern im abgewählten CDU-Senat. Die Bevölkerung sieht den unter anderem von Scholz ausgehandelten letz-

⁴¹ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 19

⁴² vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 19

⁴³ <http://wahl.tagesschau.de/wahlen/2015-02-15-LT-DE-HH/index.shtml>, Stand vom 18. Mai 2015, 11 Uhr

⁴⁴ <http://wahl.tagesschau.de/wahlen/2015-02-15-LT-DE-HH/umfrage-spd.shtml>, Umfrage von Infratest dimap

ten Nachtrag, der bis heute besteht, als immens wichtig an, da dieser auch die Hängepartie beendete.

Kritisiert wurde der Kompromiss von Stadt und Hochtief von den Oppositionsparteien im Hamburger Senat. Der CDU-Fraktionschef Dietrich Wersich ist sich sicher: „Diese 200 Millionen sind ein politischer Preis. Er wurde vom Bürgermeister persönlich ausgehandelt in der Hoffnung, sich damit politische Ruhe zu erkaufen.“⁴⁵ Wersich glaubt weiter, dass neue Probleme auftauchen werden und durch den Nachtrag die Qualität des Baus sinken werde. Generell sehen die Mehrheit der Oppositionspolitiker die zusätzlichen 195 Millionen Euro für Hochtief als zu hoch.

2.5.7 Die Realisierungsgesellschaft (ReGe)/ Bau KG und Projektkoordinator Wegener

Die „ReGe Hamburg Projekt-Realisierungsgesellschaft“ ist als privatwirtschaftliche GmbH organisiert und gehört mehrheitlich der Hansestadt Hamburg. Ziel der ReGe ist die Planung, Umsetzung und Organisation von großen infrastrukturellen Projekten für die Stadt. Eines der ersten großen Projekten war bspw. kurz nach Gründung die Erweiterung des Airbus-Werksgeländes. Für den Bau des neuen Flugzeugtyps A380 wurden damals größere Flächen benötigt.

Die Erweiterung kam durch die Aufschüttung des „Mühlenberger Lochs“, einem Altarm der Elbe, zustande. Diese komplexe Baumaßnahme blieb im gesteckten Kosten- und Zeitrahmen und empfahl somit das Einsetzen der ReGe auch beim Bau der Elbphilharmonie.

Als Bauherr der Elbphilharmonie und Besitzer des Grundstücks fungiert die Bau KG, die mit dem Gesellschaftsvertrag vom 1. Februar 2007 gegründet wurde. Kommanditistin der Bau KG, ist die Frei Hansestadt Hamburg und Komplementärin die ReGe.

Als Koordinator des gesamten Projekts wurde Hartmut Wegener bestimmt. Ihm obliegt die Führungsverantwortung und unter anderem die Prüfung der finanziellen wie technischen Machbarkeit.

⁴⁵ <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/elbphilharmonie-wird-weitergebaut-a-906804.html>, Stand vom 23. Mai 2015, 13 Uhr

Wegener ist eine Art Verbindungsperson zwischen dem Bauträger und der Stadt. Auch die Klärung von offenen Rechtsfragen und das Controlling von Kosten fallen in seinen Aufgabenbereich. Nach internen Auseinandersetzungen, vor allem mit der Kultursenatorin von Kissler trat Wegener im November 2008 von seinem Amt zurück. Ein neuer Projektkoordinator wird danach nicht mehr eingesetzt.

Dieses Projekt läuft jedoch für die ReGe nicht so reibungslos ab, wie die Erweiterung der Airbus-Werksgeländes. Die von den Architekten angebrachten Warnungen vor unvollständigen Planungen und die vielen offenen Fragen, werden von der ReGe ignoriert, da man sich vor „politischen Schwierigkeiten“⁴⁶ fürchtet. Bei Verzögerungen wäre die Schuld direkt auf die ReGe gefallen. Die auf Seite 25 und 26 angesprochenen „PÄMs“, eingereicht vom Bauträger Hochtief, überfordern die Mitarbeiter der ReGe, da diese personell nicht auf diese Belastung eingestellt sind. Man hat die Tragweite und Komplexität des Projekts nicht richtig eingeschätzt. Die Bearbeitung der PÄMs nimmt oft mehrere Wochen in Anspruch, da es keinen ausgewiesenen Experten in den Reihen der ReGe gibt.

Diese Mehrbelastung lässt sich auch in der Anzahl der Mitarbeiter manifestieren. Waren am Anfang des Projekts noch sechs Angestellte Architekten, Ingenieure und Juristen für die ReGe tätig, erhöhte sich deren Zahl auf 16,5 Mitarbeiter im Jahr 2010.⁴⁷

Offensichtliches Zeugnis davon, dass die Komplexität des Projekts Anfangs unterschätzt wurde und die Arbeitsbelastung zur Einstellung neuer Mitarbeiter zwang, die allerdings selbst zu einer Kostensteigerung bei Mitarbeitergehältern führte.

2.5.6 Überblick über die Kostenentwicklung

Als Ausgangsbasis stehen 186,7 Millionen Euro, die als Kosten bei Baubeginn berechnet wurden. Nachfolgend ein Überblick über die eingebrachten Nachträge, sowohl zeitlich als auch kostentechnisch:

⁴⁶ <http://www.abendblatt.de/hamburg/article123016795/Elbphilharmonie-Die-Warnungen-werden-ignoriert.html>, Abgerufen am 6. Juni 2015, 20 Uhr

⁴⁷ http://www.cemconsultants.de/downloads/Sachstandsbericht_Elphi.pdf, Seite 49, Stand vom 7. Juni 2015, nebenamtliche Mitarbeiter sind mit der Nenngröße 0,5 gezählt

Nachtrag 1 vom 30. März 2007 umfasst Mehrkosten von 1,65 Millionen Euro.

Nachtrag 2 regelt Mehrkosten in Höhe von ca. 0,5 Millionen Euro, aufgrund steigender Zinskosten in Zusammenhang mit dem Baumodell.

Nachtrag 4: Gesamtforderungsvolumen in Höhe von 270 Millionen Euro. In diesen Betrag fallen Forderungen für bauliche Änderungen (beispielsweise der dritte Konzertsaal), 68,4 Millionen Euro für die abschließende Bausolldefinition und insgesamt 141,3 Millionen Euro für Verlängerung der Bauzeit. Zum beinhaltete der Nachtrag 4 neue abgestimmte Terminpläne, die die Fertigstellung und Übergabe der Konzertsäle für den 31. Oktober 2011 festlegten.

Nachtrag 5: Der bisher letzte Nachtrag. Hochtief baut nun für einen Festpreis von 557 Millionen Euro das Gebäude zu Ende und trägt das Risiko. Die Fertigstellung der Elbphilharmonie ist nun für Anfang 2016 zu garantieren.

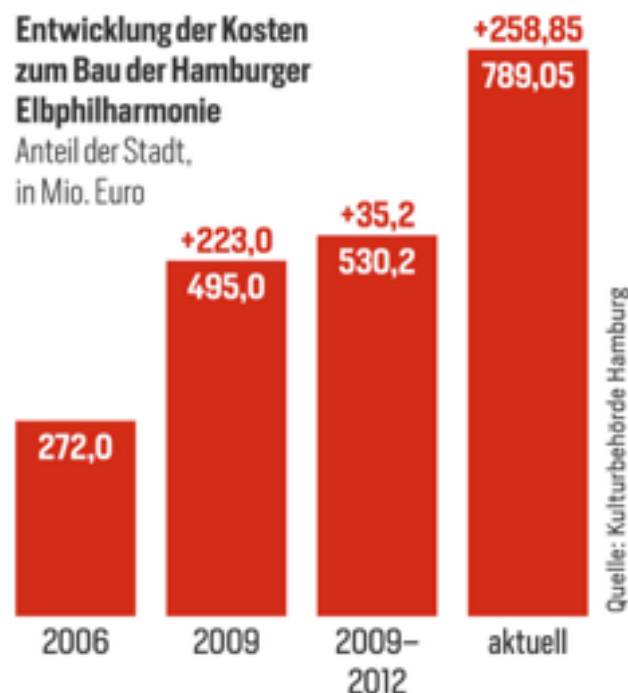


Abbildung 4: Grafische Darstellung der Kostenentwicklung⁴⁸

In einer vom Senat vorgelegten Liste werden erstmals seit Baubeginn die Gesamtkosten und die genaue Verteilung unter allen Beteiligten dargelegt. Demnach kostet die Elb-

⁴⁸ Bildquelle: <https://i2.wp.com/files.ifttt-media.com/emails/782032549-fullsizerender.jpg>, Baulinks Wordpress

philharmonie mit Stand vom 24. April 2013 insgesamt 865,6 Millionen Euro. 76,6 Millionen Euro wurden allerdings im Laufe der Zeit aus Spenden und anderen Einnahmen gedeckt.

Von den 865,6 Millionen Euro erhält Hochtief 575 Millionen, Herzog & Meuron 102 Millionen Euro und der ReGe fließt für ihre Arbeit insgesamt 67 Millionen Euro zu. Das restliche Geld wird für Steuern, Rücklagen, Zinszahlungen und Infrastrukturmaßnahmen aufgewendet.⁴⁹

2.7 Exkurs: Planungsphasen eines Bauprojekts

Mit der Bauplanung wird festgelegt, in welcher Form ein Bauprojekt im Vorhinein geplant wird. Diese Planungen kommen durch Architekturzeichnungen und Bauzeichnungen zustande. Bei allen Vorarbeiten, müssen die jeweiligen Umstände wie bspw. Baugrund etc. berücksichtigt werden. Berechnungen sorgen für die Umsetzbarkeit der Einzelplanungen.

Zu den verschiedenen Planungsphasen in einer Bauplanung gehören nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure⁵⁰:

1. Grundlagenermittlung

Der Architekt und zu Rate gezogene Fachplaner beraten den Auftraggeber über die Möglichkeiten und geben bezüglich der Planung Entscheidungshilfe. Dazu müssen Baugrund und äußere Rahmenbedingungen analysiert werden.

2. Vorplanung

Während der Vorplanung zeichnet der Architekt erste Skizzen, gibt eine Kostenschätzung ab und erstellt ein Planungskonzept, welches die Basis für den späteren Verlauf ist.

3. Entwurfsplanung

⁴⁹ <http://www.abendblatt.de/hamburg/kommunales/article115552130/Elbphilharmonie-das-kostet-sie-wirklich.html>, Stand vom 21. Mai 2015, 12 Uhr

⁵⁰ <http://www.deutscher-bauzeiger.de/bauplanung/architekt-arbeitet-nach-genehmigungsfahigkeit/bauzeitenplan/bauablauf/>

In der dritten Leistungsphase gibt es fertige Zeichnung der Konzepte und die Gesamtkosten werden ermittelt.

4. Genehmigungsplanung

In der Genehmigungsplanung verhandelt der Architekt mit den Behörden und reicht entsprechende Unterlagen ein.

5. Ausführungsplanung

Besonderes Augenmerk bei der Elbphilharmonie liegt auf Phase 5 - der Ausführungsplanung. Diese ist der wichtigste Teil in der Bauplanung und besagt die kontinuierliche Weiterentwicklung der vorigen Entwurfsplanung. Anhand der Pläne und Detailzeichnungen aus dieser Phase wird später das Projekt umgesetzt.

6. Vorbereitung der Vergabe

Einholen von Angeboten, die später von einem Bauträger ausgeführt werden.

7. Mitwirkung bei der Vergabe

Sichtung und Überprüfung der eingegangenen Angebote. Ausgewählt wird das günstigste Angebot. Alternativ können auch noch Verhandlungen über die Höhe des Preises geführt werden.

8. Bauüberwachung

Der Architekt kontrolliert und koordiniert bei der Bauüberwachung alle Arbeiten am Projekt und kümmert sich um eventuell auftretende Mängel.

Da das Konzerthaus ein weltweit einmaliges Bauwerk werden soll und vor allem im Innenausbau keine Kosten und Mühen gescheut werden, stellte sich die Bauplanung als besonders aufwändig heraus. Den Architekten war es wichtig in der Ausführungsplanung keine kostengünstigeren Ausführungen durch Generalunternehmer zuzulassen, da sonst die angedachten Einzigartigkeit und Hochwertigkeit der Baumaterialien in Gefahr gewesen wäre. Daher lassen sich Herzog & De Meuron auch in der Ausführungsplanung als Verantwortliche ins Vertragswerk schreiben.

Ein großer Fehler, wie einige Experten im Nachhinein betonen. Warum die Ausführungsplanung nicht wie sonst üblich auf einen Generalunternehmer übertragen wurde, ist bis heute umstritten. Pierre de Meuron beteuerte, dass er nicht darauf bestanden habe Punkt 5 zu übernehmen. Auf der anderen Seite behauptet der Chef der ReGe, Hartmut Wegener, die Architekten wollten unter allen Mitteln die Aufsicht über die Ausführungsplanung behalten. Somit steht in diesem Fall Aussage gegen Aussage. Dieser Schachzug sorgt später bei der Kommunikation zwischen Hochtief und Architekten für Konflikte.

2.8 Exkurs: Vergleichbare Großprojekte

Die Elbphilharmonie ist in Deutschland keine Ausnahme, vielmehr gibt es eine ganze Reihe von öffentlichen Großprojekten, die auf dem Papier positiv aussehen, bei denen später im Bauprozess jedoch Zeiträume und Kosten steigen. Neben dem Berliner Flughafen und der Tiefverlegung des Stuttgarter Hauptbahnhofs (Stuttgart 21), sind das beispielsweise auch der Freizeitpark am Nürburgring oder auch der „Jade-Weser-Port“ in Wilhelmshaven. Als Folge der missratenen Großprojekte gibt es oftmals große Unzufriedenheit innerhalb der Bevölkerung mit den beteiligten Politikern. Mit den schlagzeilträchtigen Kostensteigerungen leidet meist eine ganze Region unter Rufschädigung durch schlechte Presse.

Der Karlsruher Wirtschaftswissenschaftler Werner Rothengatter hat mit internationalen Forscherkollegen - unter anderem dem Ökonomen Bent Flyvbjerg - mehr als 250 öffentliche Großprojekte untersucht und analysiert. Darunter der Eurotunnel zwischen Callais und Dover und der Bau des Opernhauses in Sydney. Bei 9 von 10 untersuchten Projekten waren Kostensteigerungen von mehr als 50 Prozent der Normalfall. Kein Einziges blieb im vorher festgesteckten Kostenrahmen. Im Schnitt war ein Großprojekt durchschnittlich 28 Prozent teurer als eigentlich vorgesehen.

Die Forscher um Rothengatter fragten sich, wie das Versagen der Politik bei Großprojekten zu erklären ist. Dafür gibt es nach Ansicht von Rothengatter gute Gründe. Die meisten strukturellen Bauprojekte brauchen Jahre - oft Jahrzehnte - zur Fertigstellung. Bei solch einem langen Planungs- und Bauprozess steigt die Wahrscheinlichkeit, dass etwas Unvorhergesehenes passiert.

Außerdem haben die beteiligten Menschen unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen, die das Risiko von Fehlern erhöhen. Seiner Ansicht nach würden im Vorhinein absichtlich niedrige Kostenschätzungen von den Politikern abgegeben, um das Bauvorhaben attraktiver darzustellen und eine Umsetzung zu beschleunigen. Rothengatter sagt: „Wer ein Projekt von Anfang an ehrlich schätzt, hat wenig Chancen, es auch zu verwirklichen.“⁵¹

Politiker erhofften sich zudem, dass ihr Name, nachdem die Verärgerung über die gestiegenen Kosten vorbei ist, auf ewig mit dem Bauwerk verknüpft wird. Außerdem wären die meisten von ihnen sowieso nicht mehr in Amt und Würden, wenn die Kosten explodieren. Für nachfolgende Generationen gerät die Kostenfrage somit in den Hintergrund und das Projekt wird nicht mehr daran gemessen, sondern an seinem baulichen Stellenwert.

Dass große Bauprojekte sehr komplex und mit den herkömmlichen Ressourcen nicht umsetzbar sind, sieht Rothengatter als weitere Erklärungsbasis. Oftmals würden in der Realisierungsphase große organisatorische und technische Probleme auftreten, die aus der mangelnden Erfahrung unter den Beteiligten resultieren. Da noch nie jemand einen Bahnhof unter die Erde verlegt hätte, könne man auch nicht auf Erfahrungen zurückgreifen. Politikern wäre die Tragweite ihrer Entscheidungen und deren Konsequenzen nicht bewusst. Statt echten Experten, die etwas von ihrem Fach verstehen, säßen die Politiker selber in den Kontrollgremien. Und in diesen Kontrollgremien seien die Politiker oft völlig überfordert, weil sie die Verantwortung die eine große Baustelle mit hunderten Subunternehmern unterschätzten. Das Heranziehen eines Generalplaners, der eine realistischere Einschätzung zu Kosten geben könnte und besser mit der Materie vertraut ist, wäre oft einfacher. Teilweise wissen die Politiker am Anfang selbst nicht genau, was überhaupt gebaut werden soll, wie man es beispielhaft an der Elbphilharmonie ablesen kann.

⁵¹ <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/chaos-bei-kosten-und-zeit-in-bau-projekten-wieso-die-politik-versagt-a-844596.html>, Stand vom 14. Mai 2015, 17 Uhr

Diverse Änderungswünsche und nachträgliche Änderungen verteuern die eigentlichen Planungen zusätzlich. Der Städteplaner Albert Speer plädiert daher dafür, dass wenn es innerhalb von fünf Jahren zu keinem Baubeginn kommt, das man das Projekt besser „einstelle und eine Generation wartet.“⁵² Auf die Frage, ob die Elbphilharmonie eine Fehlplanung gewesen ist, antwortet Speer, dass das Aufsetzen eines Konzertsaals auf ein altes Speichergebäude ohnehin „komplex“ ist, aber die Absicht dann noch ein Hotel zu integrieren „ausgemachter Schwachsinn“⁵³ ist. Er hätte das Hotel neben dem Kaispeicher gebaut, was seiner Meinung nach eine zeitnahe Fertigstellung begünstigt hätte.

Dass es durchaus auch anders gehen kann und ein Projekt im vorgegebenen Kostenrahmen bleiben kann, beweist das Beispiel einer Rotterdamer U-Bahn-Linie. Der Bau, der eigentlich 760 Millionen Euro kosten sollte, wurde sogar günstiger und fast pünktlich fertiggestellt. Gründe dafür sind, dass nur Technik eingesetzt wurde, die bereits bekannt war. Außerdem hatte die Stadt Rotterdam eine Kostenobergrenze ausgerufen und somit im Vorhinein sichergestellt, dass es keine böse Überraschung wie in Hamburg oder Berlin gibt.

⁵² http://www.as-p.de/files/medien/120726_medien_cicero.pdf, Interview mit Albert Speer, Seite 3, Stand vom 16. Mai. 2015, 18 Uhr

⁵³ http://www.as-p.de/files/medien/120726_medien_cicero.pdf, Interview mit Albert Speer, Seite 3, Stand vom 16. Mai. 2015, 18 Uhr

3. Handlungsanalyse

Nachdem grundlegende Informationen zum chronologischen Ablauf der Baugeschichte der Elbphilharmonie gegeben wurden und auf die jeweiligen Standpunkte der Beteiligten näher eingegangen wurde, soll im Folgenden nun die Handlungsanalyse folgen. Dazu gehört eine ausführliche neutrale Analyse mit genauen Einblick auf die Geschehnisse und Meinungen der Handlungs- und Entscheidungsträger und die Betrachtung des Konflikts auf einer rechtlichen Ebene.

Problematisch in der frühen Baugeschichte der Elbphilharmonie ist die Tatsache, dass sich ein Projekt durchgesetzt hat, welches von einer Privatperson zur Realisierung vorgeschlagen wurde. Die Idee und späteren Pläne zur Umsetzung kamen vom Hamburger Projektentwickler Alexander Gérard.

Dieser stellte seine Pläne hochrangigen Köpfen der Hamburger Intellektuellenszene, wie dem NDR Chefdirigenten Christian von Dohnány und dem Leiter der Denkmalschutzbehörde vor. Eine Einbeziehung der Hamburger Bevölkerung kam nicht zustande. Insofern halten sich bis heute in der Bevölkerung die Ansicht, dass es sich bei der Elbphilharmonie um ein Projekt für die Elite handelt und man das Geld besser in Dinge investiert hätte, von denen eine breitere Bevölkerungsschicht profitieren würde. Zudem gibt es in der Hansestadt bisher keinen erkennbaren Mangel an Möglichkeiten der Konzertaufführung: Mit der Laeishalle verfügt die Hansestadt über ein traditionsreiches Konzerthaus, das den Zweiten Weltkrieg unbeschadet überdauert hat.

Obwohl die bisherigen Räumlichkeiten begrenzt sind, ist von Anfang an nicht jedem ersichtlich, weshalb die Stadt zwei Konzerthäuser benötigt. Entgegen anderer Städte, wie beispielsweise Berlin, gibt es in Hamburg bislang keine ausgeprägte Musiklandschaft und die ansässigen Philharmoniker sind keine Musiker von Weltrang. Auch führende Konzerthausmanager aus der ganzen Welt unterstreichen, dass Hamburg bisher kein musikalisches Zentrum Europas ist. Ein wirklicher Grund, weshalb Hamburg ein derart groß dimensioniertes Konzerthaus bekommen soll, wurde seitens der Stadt oder den Projektentwicklern nie kommuniziert. Das Hauptaugenmerk wurde auf die Architektur und den Status des „Wahrzeichens“ gelegt.

Auch die erste Pressekonferenz der Beteiligten Architekten Herzog & De Meuron und von Gérard unterstreicht diese Feststellung. Von Anfang an wird die Architektur des Gebäudes weit über den eigentlichen Zweck gestellt. Architekt Pierre de Meuron betont im Rahmen der Pressekonferenz: „Stadtentwicklung braucht Visionäres. Aber nur, wenn eine Mehrheit der Stadt dahintersteht, ist so ein Projekt auch realisierbar.“⁵⁴ Alexander Gérard geht noch einen Schritt weiter und spricht angesprochen auf die Kostenfrage von einem kostenneutralen Projekt. Die Kosten würden durch das zeitgleich zu bauende Hotel und die Wohnungen gedeckt. Ein fataler Trugschluss, wie sich einige Jahre später beweisen wird. Die These zu den Kosten wird allerdings noch länger die Diskussion prägen. Gérard geht in seinen Berechnungen von einer Falschannahme aus, die seitens der Stadt missverständlich kommuniziert wurde: Das Filetgrundstück direkt an der Elbe wird dem Bauherren nämlich nicht kostenfrei überlassen, sondern kostet sehr wohl einen nicht zu vernachlässigbaren Betrag. Insofern spielt Gérard mit falschen Zahlen, die den Politikern und anwesenden Pressevertretern die Idee schmackhaft machen sollen.

Das Projekt ist entgegen seiner Hoffnungen bei weitem nicht unumstritten, obwohl am Tag nach der Pressekonferenz das Echo in Hamburg gewaltig ist. Die Stadt möchte auf dem Gelände weiterhin den „Media-City-Port“ errichten und baldmöglichst mit dem Bau beginnen und sich nicht auf die noch unvollständigen Pläne des neuen Konzerthauses verlassen. Zu viele Pläne hat es bisher schon für das Gelände gegeben, die alle verworfen wurden. In Hamburg gibt es durch einen offenen Brief von renommierten Vertretern der Architekturszene langsam den Umbruch zu mehr Überzeugten.

Für die Vertreter der Stadt ist dieser Brief ein Zeichen dafür, dass es bei einer Umsetzung des Projekts wenig Gegenwind aus Richtung der Architektenszene erwarten zu wäre. Ein deutliches Zeichen setzt Ole von Beust mit der Rede vor dem Hamburger Überseeclub (siehe Seite 13). In dieser präsentiert er sich als glühender Verfechter der Philharmonie, obwohl er später betont hat, nie völlig vom Konzept gewesen und dem Ganzen eher neutral gegenübergestanden zu sein.

⁵⁴ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 7

Von Beust spricht vor den versammelten Mitgliedern des Clubs von einem neuen Wahrzeichen und einem „architektonischen Highlight“, das mit der Elbphilharmonie entstehen könnte. Dabei ist zu jener Zeit noch gar nicht entschieden, ob das Konzerthaus überhaupt gebaut wird. Von Beust stellt sich jedoch vor den elitären und musikbegeisterten Mitgliedern des Clubs schon als Politiker dar, der die Planungen unbedingt realisieren möchte.

Generell findet in dieser Zeit eine starke Euphorisierung in Politik und Gesellschaft in Hinblick auf den Bau der Elbphilharmonie statt. Die SPD-Fraktion fordert als erste, die bisher angedachten Pläne des Media-City-Ports aufzugeben, um sich intensiv mit den Plänen von Herzog & De Meuron zu beschäftigen. Zu diesem Schritt kommt es auch wenige Zeit später. Der Entwurf der Elbphilharmonie von den Architekten Herzog & De Meuron wird in der vorliegenden Form so akzeptiert und es kommt zu keiner weiteren Ausschreibung. Auch ein Architektenwettbewerb findet nicht statt. Der Entwurf wird quer durch alle Parteien und Entscheidungsgremien als gesetzt angesehen und nicht weiter darüber diskutiert, ob es nicht eventuell eine Alternative gibt. Auch die Kosten, welche in einer ersten Schätzung in einen Bereich von 91 bis 96 Millionen Euro liegen sollen, versieht man bei der Stadt mit dem Hinweis, dass sich diese erhöhen könnten, sofern man mit einem internationalen Architekturbüro vom Format Herzog & De Meuron zusammenarbeiten würde. Die Stadt ist sich somit schon früh der Tragweite der Entscheidung bewusst, auch wenn diese nicht mit solchen massiven Kostensteigerung rechnen konnte. Vor dem Senat betont der Projektkoordinator außerdem: „Ich sage hier klar und eindeutig: Das Kostenrisiko im Bauprozess liegt nunmehr nach den abgeschlossenen Leistungsverträgen allein beim Bieterkonsortium IQ, die die Bauleistung zu einem Pauschalpreis angeboten hat. Nur für den Fall nachträglicher Planungsänderung durch den Bauherrn, also durch uns, kann es zu Kostensteigerungen für die FHH kommen. Dies werden wir, soweit irgend möglich, ausschließen.“⁵⁵ Eine Maxime, an die sich bei der Stadt jedoch niemand halten werden wird.

Konflikte gibt es in der folgenden Zeit zwischen den Parteien. Die SPD wirft der regierenden CDU vor, das Projekt des Konzerthauses auf dem Kaispeicher nicht aktiv zu verfolgen und sich nur aufgrund des öffentlichen Drucks für die dessen Realisierung ent-

⁵⁵ http://www.anne-krischok.de/Dateien/Antraege/19_5984.pdf, Antrag auf Einsetzung eines Kontrollausschusses

schieden zu haben. Die Sozialdemokraten wären die eigentlichen Ideengeber und hätten die Elbphilharmonie ins Leben gerufen.

Diesen Vorwurf möchte die CDU nicht unbeantwortet lassen und stellt sich überzeugt wie nie hinter das Projekt. Die Realisierung wird daher in den nächsten Monaten intensiv vorangetrieben unter anderem mit der Verpflichtung des international angesehenen Akustikers Toyota aus Japan. Diese Personalie unterstreicht nochmals die Ambitionen und Ansprüche der Stadt, die Elbphilharmonie zu einem der bekanntesten und profiliertesten Konzerthäuser der Welt zu machen.

Mit dem neuen Projektkoordinator Hartmut Wegener beginnen allerdings die internen Streitigkeiten um Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Auch das eigentlich geplante Investorenmodell kann nach Ansicht vieler Experten nicht beibehalten werden, da es auf zu vielen Unsicherheiten fußt. Außerdem meldet die Bank als Kapitalgeber Zweifel an, da es bei diesem Modell kein Spielraum für eventuelle Risiken gibt. Wegener liegt bereits kurze Zeit nach seiner Amtseinführung im Zwist mit Alexander Gérard, dem Schöpfer des ganzen Projekts.

Man streitet sich über den Fortgang der Planungen und ist mit den ausgewählten Experten nicht zufrieden. Gérard mischt sich nach Ansicht von Wegener zu stark in die Planungen ein, Gérard auf der anderen Seite sieht großen Nachholbedarf in der Finanzplanung. Außerdem missfällt ihm, dass Wegener als Bauherr auftritt, obwohl er der Bauherr der Elbphilharmonie ist. Der Konflikt zwischen den beiden Beteiligten ist nicht lösbar, sodass Gérard schließlich für 3,48 Millionen Euro aus dem Projekt „herausgekauft“ wird und nun die Verantwortung als „Projektentwickler“ bei der Stadt liegt. Damit wird zwar der unüberwindbare Konflikt zwischen Wegener und Gérard unterbunden, man verliert jedoch mit letzterem einen versierten Projektentwickler, der bereits früh vor der unfertigen Finanzplanung gewarnt hat.

In der Öffentlichkeit wird das Ausscheiden von Gérard nicht mit Unstimmigkeiten begründet, sondern, dass sie (Gérard und Projektentwickler Dieter Becken) „ihre Mission für beendet erklären.“⁵⁶ Bei der anschließenden Ausschreibung des Projekts gibt es weitere Ungereimtheiten, beispielsweise die Angabe zur Höhe der Kosten.

⁵⁶ <http://www.abendblatt.de/hamburg/article122973282/Elbphilharmonie-Jedem-Anfang-wohnt-ein-Zauber-inne.html>

Die Kulturbehörde geht von Kosten in Höhe von 2886 Euro pro Quadratmeter aus, die so gar nicht zum Anspruch passen, ein Konzerthaus von Weltformat zu bauen. Für diesen Quadratmeterpreis sind bisher keine Opernhäuser gebaut worden und auch die Mehrzahl der in der Hafen-City errichteten Wohnungen liegt weit über diesem Betrag. Gerade die umfangreichen Pläne der Schweizer Architekten können nach ökonomischen Gesichtspunkten niemals in diesem Preisrahmen realisiert werden. In der Öffentlichkeit wird später von einem „politischen Preis“ gesprochen, also einem vorsätzlich niedrig gehaltenem Preis, damit es zur Umsetzung des Projekts kommt.

Wären bereits im Vorhinein realistische Gesamtkosten angegeben worden, wäre es vermutlich zum Planungsstopp gekommen und die Elbphilharmonie hätte gar nicht verwirklicht werden können. Die angegebenen Zahlen bleiben jedoch Interna, die Parlamentarier werden darüber nicht in Kenntnis gesetzt. Auf insgesamt 196,7 Millionen Euro (davon 77 Millionen vom Steuerzahler) werden die Kosten von Architekten schlussendlich in der ersten Fassung geschätzt.

Ein von der ReGe beauftragtes Ingenieurbüro kommt zum Ergebnis, dass 10 Millionen Euro eingespart werden könnten. Die offizielle Zahl, auch später in der Machbarkeitsstudie lautet nun 186,7 Millionen Euro, obwohl die Architekten weiterhin auf den knapp 200 Millionen Euro beharren. Nur eine der vielen Mauseheleien im späteren Realisierungsprozess und Mitursache für das spätere Konfliktpotenzial.

Bei der Ausschreibung entscheidet man sich für zwei Bieter - die Strabag und IQ2 - ein dritter Bieter wird nicht zu weiteren Gesprächen eingeladen. Dieses Vorgehen ruft Kritik bei Pierre de Meuron hervor, da es sich bei der Elbphilharmonie um ein komplexes Projekt handele und mindestens drei Bieter von Nöten seien. Auch die bereits angesprochenen unfertigen Planungen, drohende Änderungswünsche der Investoren und die damit verbundene Gefahr massiver Kostensteigerungen findet kein Gehör bei Stadt und ReGe.

Dort möchte man möglichst schnell vorankommen und planmäßig vor der Bürgerschaftswahl mit dem Bau beginnen. Zeit für die Architekten ihre Pläne fertigzustellen, um somit auf eine sichere Basis zurückgreifen zu können, wird nicht gewährt. Es ist bspw. noch nicht einmal geklärt, ob es einen Glashersteller gibt, der die speziell bedruckten Glasscheiben für die Außenhaut herstellen kann. Auch statische Fragen sind noch offen und bedürfen der Klärung. Allerdings wird auf Seiten der ReGe keine der noch mehr als 200 offenen Fragen beantwortet. Wahrscheinlich weil man unangenehme Nachfragen aus der Politik fürchtet oder die offenen Fragen nicht als wichtig erachtet. Die Politiker werden derweil von Wegener nicht über die bestehenden Warnungen unterrichtet, sodass diese bis zum Schluss im Unklaren bleiben.

Gerade Bürgermeister von Beust hätten die Nachrichten der Architekten interessiert, da er damals die politische Verantwortung für das Projekt hatte. Durch die Nichtinformation durch Wegener wird der Schein gewahrt, beim Planungsprozess des Konzerthauses gäbe es keine Probleme. Das Gegenteil ist jedoch der Fall, da die Kosten immer weiter steigen.

Die größten Fehler beginnen jedoch erst, als sich die Beteiligten für die Stadt als Investor (Forfaitierungsmodell) entscheiden. Bei der Sitzung im Büro des Bürgermeisters gibt es niemanden in der Runde, der sich mit entsprechenden Modellen gut genug auskennt. Als einziges Argument wird der Kostenvorteil gesehen, die Risiken die ein solches Finanzierungsmodell birgt, werden nicht beachtet. Abgestimmt wird nicht über den Beschluss und auch kein Sitzungsprotokoll erstellt. Dass die Stadt durchaus als Investor agieren kann, soll ein Gutachten beweisen, welches von der ReGe in Auftrag gegeben wurde. Kritische Aussagen werden jedoch geschwärzt und handschriftliche Änderungen am Inhalt des Gutachtens vorgenommen. Die Handschrift soll laut des Parlamentarischen Kontrollausschusses Hartmut Wegener gehören. Das eigentliche Ergebnis des Gutachtens wird ins Gegenteil verdreht und manipuliert, um wichtige Fakten zu unter schlagen.

Dieses verfälschte Gutachten zeigt deutlich wie wichtig es dem ReGe-Chef war, das Investorenmodell durchzusetzen. Ein privater Investor hätte sich unter Umständen nicht in das Risiko begeben, in dem nun die Stadt steckt.

Als Beweis für die unvollständige Planung und viele offene Fragen reicht der Baukonzern Strabag statt eines Angebotes eine sog. „Vergaberüge“ ein. In dieser wird bemängelt, dass die Leistungsbeschreibung mangelhaft ist und man mit einem Risikoaufschlag in Höhe von 100 Millionen Euro kalkulieren muss. Die ungenügende Ausschreibung der ReGe wird mit dieser Vergaberüge unter Beweis gestellt. Um die Vergaberüge aus der Welt zu schaffen, bietet schließlich von Beust der Strabag an, in Zukunft bei städtischen Bauprojekten den Zuschlag zu erhalten. Damit möchte die Stadt der Vertragsstrafe von drei Millionen Euro entgehen, die ihr sonst drohen würden. Beim anderen Angebot des Bieterkonsortiums rund um Hochtief ist der Angebotspreis nach der Meinung der Beteiligten zu hoch und muss gesenkt werden.

Dies geschieht zum einen durch Nachverhandlungen und zum anderen durch geschickte Tricks von Hartmut Wegener: Er streicht die Kosten der Bühnentechnik aus der Gesamtsumme und fügt sie zu den sonstigen Kosten hinzu. Ein gewichtiges Mittel um die Gesamtkosten des Angebots auf dem Papier zu senken und somit für die entscheidende Abstimmung im Hamburger Parlament eine attraktivere Zahl zu haben auch wenn diese nicht der Wahrheit entspricht.

Problematisch sind in dieser bewegten Phase auch die Änderungs- und Zusatzwünsche des Chefs der Kulturbehörde Jochen Margedant, der neben einem dritten Konzertsaal weitere Umbauten fordert, obwohl die Planungsphase längst abgeschlossen ist. Somit wird klar, dass diese Sonderwünsche die Kosten noch weitere erhöhen werden. Wie hoch die Kosten des Einbaus eines dritten Saals tatsächlich sind, ist aber umstritten. Die ReGe spricht von Zweihunderttausend Euro, Hochtief von einem zweistelligen Millionenbetrag. Ein deutliches Zeichen dafür, wie weit die Vorstellungen von ReGe und Hochtief abweichen.

Kurz vor Unterzeichnung der Verträge gibt es allerdings erneut Probleme. Die Terminpläne von Architekten und anderen Beteiligten sind nicht aufeinander abgestimmt. Das bedeutet, dass die Planungen von Architekten und Hochtief nicht einheitlich sind und jeder seine eigene Planung ohne Rücksicht durchbringt. Hartmut Wegener ist verärgert, aufgrund der bevorstehenden Verzögerung und gibt zu verstehen, dass er eine zeitnahe Lösung befürwortet.

Er weist zudem die Architekten an, die Pläne schneller zu zeichnen. Später, wenn der erste Beton geflossen sei, würde sich schon alles zum Guten wenden. Die Architekten werden durch das Verhalten von Wegener unter Druck gesetzt und die Gefahr ist gegeben, dass durch nicht sauber gearbeitete Pläne Fehler auftreten können. Auch in der öffentlichen Fragestunde im Kaisersaal des Rathauses mit allen Beteiligten des Projekts werden viele Unwahrheiten verbreitet. Kultursenatorin von Welck spricht von einem „Festpreis“ und keinen Kostenrisiken für die Stadt, obwohl es diese sehr wohl gibt. Die Beteiligten möchten den Schein aufrecht erhalten und spielen weiterhin mit verfälschten Tatsachen. Die Öffentlichkeit soll nicht herausfinden, welches Chaos hinter den Kulissen herrscht.

Nur gute Nachrichten werden nach außen kommuniziert und gelangen zu dieser Zeit in die Presse. Alle bei der Fragestunde ziehen dabei an einem Strang und sprechen gesammelt von einem wegweisenden Projekt, das sehr kostenneutral bleibt. Die planerischen Differenzen zwischen Architekten und Hochtief kommen nicht zur Sprache. Man hofft diese so lange wie möglich aus der Öffentlichkeit und den Medien heraushalten zu können, bis sie sich von selber lösen.

Bereits wenige Wochen vor der Grundsteinlegung beginnen die Auseinandersetzungen zwischen Bauherr und Baukonzern. Die ReGe erreichen die ersten „PÄMs“ und Hochtief beschwert sich außerdem über fehlende Planungsunterlagen und reicht eine Behinderungsanzeige ein. Die Architekten widersprechen diesen Behauptungen und machen den Baukonzern für angebliche Fehler auf der Baustelle verantwortlich. Der Konflikt geht nun unvermindert weiter und involviert alle beteiligten Parteien. Man sieht in diesen Tagen deutlich, dass die Komplexität des Bauprojekts unterschätzt wurde und noch lange nicht von einer „Baureife“ gesprochen werden kann. Zu viele Fragen sind noch offen und Grundlagen zu klären. Statt einer Kommunikation zwischen Hochtief und ReGe sprechen die beiden Beteiligten immer häufiger nur über Anwälte miteinander. Der Projektleiter der ReGe Heribert Leutner tritt schon vor Grundsteinlegung zurück, weil er mit dem Führungsstil seines Chefs Wegener nicht zurechtkommt. Bei seinem Abschied begründet Leutner seine Entscheidung zurückgetreten zu sein mit den Worten: „Weil es auch nicht besonders viel Spaß macht, mit einem Boot ins Rennen zu gehen, das von vornherein ein Leck hat.“⁵⁷

⁵⁷ <http://www.abendblatt.de/hamburg/article123061083/Elbphilharmonie-Planlos-in-Richtung-Katastrophe.html>, Stand vom 22. Mai 2015, 15 Uhr

Auf der Baustelle werden indes weiter unvermittelt PÄMs von Hochtief an die ReGe abgesendet, die sich mittlerweile auf einen Betrag von 10 Millionen Euro an Nachforderungen summieren. Bei der ReGe wird diese Summe jedoch verheimlicht. In einem Quartalsbericht heißt es: „Voraussichtlich werden die Merkkosten zwischen 0,98 und 1,5 Millionen Euro liegen“⁵⁸, in einem weiteren Bericht wird das Kapiel „Merkkosten“ völlig weggelassen. Die ReGe hofft also offensichtlich noch darauf, die wahren Kostensteigerungen unter Verschluss zu halten und verschleiert die wahren Umstände. Auch in den Sitzungen der Bau KG kommen die anhaltenden Probleme nicht zur Sprache.

Grund dafür ist auch die Bürgerschaftswahl, die im Februar 2008 stattfinden wird. ReGe-Chef Wegener möchte erst nach der Wahl mitteilen, dass erhebliche Mehrkosten auf die Stadt zukommen werden, aus Angst vor negativen Auswirkungen auf das Wahlergebnis. Und selbst als Wegener nach der Wahl beim ersten Bürgermeister von Mehrkosten im Größenbereich von 50 Millionen Euro spricht, bleibt diese Zahl noch lange für die Öffentlichkeit ein Geheimnis. Anfragen von SPD-Politikern zu den gestiegenen Kosten werden mit einer Höhe von 6 Millionen Euro beantwortet. Bei der Sitzung im Büro des ersten Bürgermeisters, in der klar wird, dass auf die Stadt Forderungen im dreistelligen Millionenbereich zukommen, ist die Lage bezeichnend für den Stand des Projekts. Es gibt eine lautstarke Auseinandersetzung zwischen Pierre de Meuron auf Architektenseite und Henner Mahlstedt von Hochtief. Mehr als 20 Minuten wird darüber gestritten, welche Partei der jeweils anderen Pläne schuldig ist. Bei den anschließenden Einzelgesprächen, die Hartmut Wegener mit den beiden Streitparteien führt, offenbart sich, wie sehr die Vorstellungen voneinander entfernt liegen. Hochtief fordert mehr als 150 Millionen Euro an zusätzlichem Geld, die ReGe findet diese Forderungen überzogen und erklärt die Verhandlungen für gescheitert. Hartmut Wegener hat nun auch Differenzen mit der Kulturbehörde, die sich von ihm schlecht informiert fühlt und ihm die Erlaubnis entzieht, mit den Vertragspartnern zu verhandeln. Diese Anweisung wird von Wegener allerdings ignoriert und er trifft sich mit Mahlstedt ohne das Wissen von anderen Beteiligten in Frankfurt zu einem Gespräch.

⁵⁸ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 15

Für Ole von Beust bestätigt sich durch diese Handlungen der Vertrauensverlust gegenüber Wegener. Außerdem hätte der ReGe-Chef zu häufig gesagt, dass eine Lösung des Konfliktes bevorstehe, allerdings sei das Gegenteil eingetreten. Von Beust rät Wegener zum Rücktritt. Diesen Schritt vollzieht Wegener anschließend und hinterlässt ein Bauprojekt voller offener Fragen und ausufernden Kosten. Letztlich war Wegener im Konflikt zu einem Spielball zwischen Stadt, Hochtief und Architekten geworden.

Mit dem Nachtrag 4 - im November 2008 auf den Weg gebracht - wird erstmals öffentlich gemacht, dass hohe Nachforderungen den Bau deutlich teurer machen. Die Täuschungen gehen allerdings unvermindert weiter, mit der Behauptung von Kultursenatorin von Welck, die meint, dass 95 Prozent des Bausolls definiert seien, was nicht der Wahrheit entspricht (siehe Seite 20). Der Entwurf ist weiterhin nicht abgeschlossen, wovon die Parlamentarier nichts mitbekommen. Ähnlich wie bereits mehrere Male davor, werden Fakten unterschlagen und vertuscht, um eine positivere Gesamtsituation zu zeigen. Riskiert wird dabei, dass der neue Nachtrag nicht der letzte sein wird und die Grundprobleme bestehen bleiben. Nachtrag 4 ist nur eine Zwischenstation und keine endgültige Lösung, der Streit wird nicht beendet, sondern geht von neuem los. Behinderungsanzeigen von Hochtief prägen kurze Zeit später wieder das Geschehen und die Eröffnung wird vom Baukonzern weiter nach hinten terminiert. Die Kulturbehörde und ReGe empfinden die Drohungen um einen späteren Fertigstellungstermin als pure Drohung und bezeichnen Hochtief als „Heuschrecke“. Hochtief möchte die Anschuldigungen nicht hinnehmen und die eigene Sichtweise kommunizieren. Mit einer kurzfristig einberaumten Pressekonferenz setzt sich Hochtief über das Verbot hinweg eigene Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Thomas Möller, der verantwortliche Manager des Baukonzerns betont auf der Pressekonferenz: „Ich bin der Konzern. Ich bin keine Heuschrecke. (...) Das ist ein supergutes Unternehmen.“⁵⁹ Man könne ohne Pläne nicht arbeiten. Die vorhandenen würden ständig geändert. Möller und Hochtief möchten mit diesem Schritt in die Öffentlichkeit ihre Sicht der Dinge vertreten und nicht die Rolle des Schuldigen besetzen. Außerdem finden die Verantwortlichen keinen direkten Draht mehr zu ihren Ansprechpartnern. Wenn die interne Kommunikation nicht funktioniert, muss auf eine öffentliche umgestellt werden, auch wenn dieses Mittel in einer Schlammschlacht enden kann.

⁵⁹ vgl. Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Seite 17

Die Forderungen von Hochtief werden jedoch nicht umgesetzt. Die Stadt verklagt sogar den Baukonzern auf Herausgabe eines Terminplanes und die Architekten listen mehr als 4000 Mängel am Bauwerk auf. Die Lage erscheint aussichtslos, da die weiteren Nachforderungen von der Stadt nicht akzeptiert werden und Hochtief einen Baustopp erzwingt. Das gesamte Projekt ist an dieser Stelle gefährdet und es besteht die Möglichkeit, dass man sich komplett von Hochtief trennt. Dieses Szenario wird bei der ReGe bereits durchgespielt. Für einen Durchbruch und die letztlich bis heute bestehende Lösung, sorgt der neue spanische Vorstand von Hochtief, der zu Kompromissen bereit ist (siehe Seite 26 und 27). Im letzten Moment konnte somit das Ende des Projekts „Elbphilharmonie“ verhindert werden. Gerade die Haftungs- und Garantieübernahme durch Hochtief ist ein wichtiges Eingeständnis gewesen, das in den Nachträgen davor stets ein Knackpunkt gewesen war.

4. Gesprächsanalyse

Um im letzten Teil der Arbeit, die Kommunikation – insbesondere das Konfliktpotenzial des Baus der Elbphilharmonie – adäquat nach wissenschaftlichen Kriterien analysieren zu können, ist es notwendig an dieser Stelle die Theorien und Kriterien zunächst zu erläutern und damit den theoretischen Rahmen der Gesprächsanalyse zu ziehen. Die weitergehenden Ausführungen stützen sich hierbei auf die Axiome von Paul Watzlawick, welche zunächst im Folgenden beschrieben und anschließend auf die konkrete Situation - die Kommunikation beim Bau der Elbphilharmonie - bezogen werden. Nach dem theoretischen Rahmen werden die aus der Handlungsanalyse und Gesprächsanalyse gezogenen Schlüsse abschließend bewertet.

4.1 Die Axiome von Paul Watzlawick

Paul Watzlawick war ein österreichisch-amerikanischer Kommunikationsforscher. Er stellte fünf Grundregeln auf, die auch „pragmatische Axiome“ genannt werden. Diese Axiome sollen die Modalitäten und auch möglichen Störungen im Kommunikationsablauf erklären. Sie sind in der Kommunikationswissenschaft angesehene Untersuchungsmethoden, um Gesprächs- und Konfliktsituationen einzuordnen und abschließend ein begründetes Fazit ziehen zu können.

Die 5 Axiome lauten:

- Man kann nicht nicht kommunizieren
- Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt
- Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung
- Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten
- Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

4.1.1 Erstes Axiom: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“⁶⁰

Kommunikation beinhaltet nicht nur verbales, sondern auch non-verbales Verhalten. Mit der ersten Regel beschreibt Watzlawick, dass es in unserer heutigen vernetzten Welt nicht möglich ist, sich der Kommunikation zu entziehen. Wer keine Kommunikation betreibt, der sagt deutlich aus, dass er in der gegenwärtigen Situation nicht kommunizieren möchte. Ein Nicht-Kommunizieren ist somit unmöglich. Wer ein Mensch ist, kann sich also nicht nicht verhalten, da jedes Verhalten auch Kommunikation darstellt.

4.1.2 Zweites Axiom: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“⁶¹

Ein Kommunikationsprozess beinhaltet über die reine Sachinformation (Inhaltsaspekt) hinaus einen Hinweis, wie der Sender seine Botschaft verstanden haben will und wie er seine Beziehung zum Empfänger sieht (Beziehungsaspekt). Der Inhaltsaspekt bezeichnet dabei das „Was“ einer Mitteilung, der Beziehungsaspekt auf der anderen Seite impliziert, wie der Sender diese Mitteilung vom Empfänger verstanden haben möchte. Der Beziehungsaspekt unterstreicht, welche Beziehung zwischen dem Empfänger und dem Kommunikationspartner herrscht. Dieser Beziehungsaspekt bestimmt darüber, wie der Inhalt zu verstehen ist. Die Art der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern ist für das gegenseitige Verständnis von grundlegender Bedeutung.

Wenn auf beiden Ebenen und auch bei beiden Partnern, die an der Kommunikation beteiligt sind, Einigkeit über den Beziehungs- und Inhaltsaspekt besteht, kann Kommunikation gelingen. Sobald ein Kommunikationspartner missverständliche oder gegensätzliche Botschaften sendet, kann Kommunikation nicht funktionieren. Auch wenn ein anderer Kommunikationspartner einen Aspekt anders versteht, kann es zu Problemen kommen.

⁶⁰ Watzlawick et. al. , 1969, S. 30

⁶¹ Watzlawick et. al. , 1969, S. 56

4.1.3 Drittes Axiom: „Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“⁶²

Das dritte Axiom besagt, dass es eine unterschiedliche Gliederung des Kommunikationsablaufes zwischen Sender und Empfänger gibt. Das Verhalten eines Kommunikationspartners wird als Reaktion auf das Verhalten des anderen interpretiert. Menschliche Kommunikation verläuft nach der Theorie von Watzlawick kreisförmig. Das bedeutet, dass bspw. bei einem Streit es nicht möglich ist zu sagen, wer diesen genau verursacht hat. Anfänge sind nur subjektiv und werden als sogenannte „Interpunktionen“ bezeichnet.

Kommunikation gelingt erst, wenn beide Kommunikationspartner den Ablauf als „Regelkreis“ verstehen und sowohl für Ursache als auch Wirkung die selben Sachverhalte festlegen. Eine misslungene Kommunikation tritt nach dem dritten Axiom dann ein, wenn Sie misslingt, wenn das eigene Verhalten mit dem Verhalten des Gegenüber rechtfertigt wird.

4.1.4 Viertes Axiom: Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler (verbaler) und analoger (non-verbaler, nicht-sprachlicher) Modalitäten (Ausdrucksmittel). Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik (Bedeutungslehre).

Analoge Kommunikationen hingegen besitzen dieses semantische Potential, er-mangeln aber die für eindeutige Kommunikation erforderliche logische Syntax.“⁶³

Mitteilungen, also Kommunikation, kommen nicht nur durch gesprochenes Wort (digitale Kommunikation), sondern auch durch nonverbale Äußerungen wie z.B. Gestik, Mimik zustande.

Eine funktionierende Kommunikation kommt zustande, wenn die analoge und digitale Botschaft übereinstimmen und auf korrekte Weise von den verschiedenen Kommunikationspartnern interpretiert werden. Sie funktioniert nicht, wenn es keine Übereinstimmung oder Unklarheiten über die Botschaft gibt oder diese verschieden interpretiert werden. Kongruent ist die Botschaft, wenn sowohl analoge als auch digitale Aussage übereinstimmen.

⁶² Watzlawick et. al. , 1969, S. 72

⁶³ Watzlawick et. al. , 1969, S. 95

4.1.5 Fünftes Axiom: „Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch (gleichwertig) oder komplementär (ergänzend), je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht“⁶⁴

Paul Watzlawicks fünftes und letztes Axiom besagt, dass die Beziehungen oder allgemeinen Verbindungen zwischen zwei oder mehreren Interaktionspartnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruhen. Der Interaktionsprozess wird durch die verschiedenen Verhaltensweisen in einer Beziehung definiert. Bei den Interaktionsformen unterscheidet Watzlawick zwischen zwei Interaktionsformen:

- Symmetrische Interaktionsform (auch „Gleichheit“ genannt): Ungleichheiten werden vermindert; gemeinsames Streben nach Gleichheit.
- Komplementäre Interaktionsform (auch „Unterschiedlichkeit“ genannt): Grundlage ist die Unterschiedlichkeit der Partner; man versucht sich möglichst gut zu ergänzen

Erfolgreiche Kommunikation ist dem fünften Axiom nach, wenn beide Interaktionsformen in einem ausgeglichenen Verhältnis auftauchen.

4.1.6 Die Axiome im zu betrachtenden Kommunikationsprozess

Nachfolgend soll kompakt untersucht werden, inwieweit sich die definierten Axiome im Kommunikationsprozess zum Bau der Elbphilharmonie wiederfinden.

In etlichen Situation des Bauprozesses wurde unter den Beteiligten nicht ausreichend miteinander gesprochen. Da ein „nicht nicht kommunizieren“ nach Watzlawick nicht möglich ist, wurde beispielsweise häufig im Verlauf des Baus mit Falschinformationen gearbeitet, die gezielt ein besseres Bild vom Bauverlauf präsentieren sollten. Details wie die wahren Mehrkosten oder der tatsächliche Stand der Planungen wurden daher unter Verschluss gehalten. Die ReGe, die sich gegenüber der Parlamentarier und der Öffentlichkeit einer Kommunikation noch stärker verweigert, sagt gerade mit diesem Verhalten sehr deutlich, dass sie nicht kommunizieren will, gerade in dieser Situation nicht und auch aus taktischen Gründen mit einer bestimmten Person nicht.

Auch die Kommunikation zwischen Architekten und Hochtief ist von Verständnisschwierigkeiten geprägt gewesen (vgl. Seite 47). Das Verhalten eines Kommunikationspartners (Hochtief) wird als Reaktion auf das Verhalten des anderen (Architekten) inter-

⁶⁴ Watzlawick et. al. , 1969, S. 134

pretiert. Daher werden Fragen aufgeworfen, wer nun angefangen hat, wer Recht hat und wer Schuld ist. Diese Fragen werden von den Beteiligten normalerweise unterschiedlich beantwortet. Jede Partei hat eine eigene Sicht auf Schuld und ihre eigenen Theorien, warum wer mit etwas angefangen hat. In der Konsequenz redet man gegeneinander und nicht miteinander, wie es im Fall der Elbphilharmonie häufig geschehen ist.

Auch das fünfte Axiom von Watzlawick kann auf die Kommunikation rund um die Elbphilharmonie angewendet werden. Ein Konflikt ist daher entstanden, dass bspw. der Chef der ReGe Hartmut Wegener seine jeweilige Position in Gesprächen mit der Kulturbehörde nicht akzeptiert, indem er die eigentlich gleichberechtigten Partner untergeordnet hat und ihnen ein mangelndes Verständnis von Bauprojekten unterstellte. Wenn unterschiedliche Vorstellungen darüber bestehen, wer in einem Gespräch dem anderen überlegen ist oder wenn einer der eigentlich gleichberechtigten Partner einer Situation nicht anerkennt und den anderen zum Untergeordneten machen will, dann eskaliert die Situation entsprechend, wie sich im aus den Gesprächen folgenden Abgang von Wegener sehen lässt.

4.2 Abschließende Bewertung

Ein Großteil der Probleme, die Kosten- und Zeitrahmen der Elbphilharmonie beeinflussten, sind auf mangelhafte Kommunikation der Beteiligten untereinander zurückzuführen. Die Betrachtung der Axiome von Paul Watzlawick hat gezeigt, dass wiederholt selbst die grundlegendsten Regeln, die für eine gelungene Kommunikation und Gesprächsorganisation nötig wären, nicht eingehalten wurden. Realisierungsgesellschaft, Stadt und Hochtief haben aneinander vorbei kommuniziert.

Auf den Fortgang der Baumaßnahme sind als Gründe anzumerken, dass es eine unfertige Planung gab und die Politik ihre Kontrollpflicht nicht ausgeübt hat. Außerdem herrschten zwischen Hochtief und Architekten lange Zeit Diskrepanzen auf der Baustelle. Bezeichnend für die Schwierigkeiten ist die Erhöhung der Kosten von 77 Millionen auf 789 Millionen Euro und der sich ständig verschobene Fertigstellungstermin, von 2010 schrittweise auf jetzt 2017. Die Projektbeteiligten wollten das Konzerthaus unbedingt bauen und möglichst vor der Bürgerschaftswahl Ergebnisse präsentieren. Dabei wurden nicht die wahren Kosten kommuniziert, die auf die Steuerzahler zukommen werden.

Diese Kosten wurden von den Verantwortlichen bewusst niedrig gehalten und durch die Übernahme von Risiken - wie bspw. der Stadt als Investor - noch weiter gesenkt. Durch die Organisation des Projekts abseits der Behörden, wurde auf interne Prüf- und Kontrollmechanismen verzichtet, was auftretende Probleme gemindert hätte. Auch die Architekten Herzog & de Meuron und der Baukonzern Hochtief haben nicht vorbildlich gearbeitet. Aufgrund unfertiger Baupläne gab es auf dem Bau chaotische Zustände, weil parallel zum Rohbau weiter geplant wurde. Der Baukonzern Hochtief hat den Angebotspreis von Anfang an zu gering kalkuliert, um später Nachforderungen zu stellen.

Quellenverzeichnis

I. Literaturquellen

Hamburger Abendblatt, Axel Springer SE: Akte Elbphilharmonie, Chronik eines gigantischen Bauskandals. Hamburg 2013.

Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, Paul Watzlawick, Verlag Huber Hans, Bern 2000

II. Internetquellen

<http://www.spiegel.de/kultur/musik/hamburger-elbphilharmonie-55-millionen-euro-teurer-als-geplant-a-451516.html> , Stand vom 15. April 2015 17 Uhr

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/elbphilharmonie-zeugnis-des-schreckens-12666153.html>, Stand vom 10. Mai 2015, 13 Uhr

<http://www.tagesspiegel.de/kultur/besuch-in-der-elbphilharmonie-das-wunder-von-hamburg/10912018.html>, Stand vom 10. Mai 2015, 13 Uhr

<http://wahl.tagesschau.de/wahlen/2001-09-23-LT-DE-HH/>, Stand: 18. April 2015, 18 Uhr

<http://www.abendblatt.de/archive/2003/pdf/20030823.pdf/HAHA20030823lf007.pdf>, Artikel auf Seite 1 unten links, Stand vom 19. April 2015, 10 Uhr

<http://www.ueberseeclub.de/resources/Server/pdf-Dateien/2000-2004/vortrag-2003-09-22.pdf>, Auszug aus der Rede von Ole von Beust vom 22. September 2003

<http://www.welt.de/print-welt/article331791/Das-Flaggschiff-der-Hafencity-Kultur-Die-Elbphilharmonie.html>, Stand vom 20. April 2015, 20:15 Uhr

<http://www.epochtimes.de/Hamburger-Elbphilharmonie-soll-186-Millionen-kosten-a3707.html>, Stand vom 20. April 2015, 20 Uhr

<https://books.google.de/books?id=0pzwBgAAQBAJ&pg=PA168&lpg=PA168&dq=forfaitierungsmodell&source=bl&ots=-YH9SUOCf3&sig=Ortd8Vk83A8fATk3ShyBjK5tQtw&hl=de&sa=X&ei=21g3Vc6gBcboaljMgYAD&ved=0CCYQ6AEwAjgU#v=onepage&q=forfaitierungsmodell&f=false>

<http://hafencity.com/de/news/grundsteinlegung-elbphilharmonie.html>

<http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/herzog-de-meuron-der-elbtraum>, Stand 19. April 2015, 11 Uhr

<http://www.tagesspiegel.de/kultur/stadtplanung-er-hat-karriere-gemacht-kennt-aber-auch-das-scheitern/9052886-2.html>, Abgerufen am 19. April 2015, 11 Uhr

<http://www.stiftung-elbphilharmonie.de/>, Infotext, Stand vom 6. Juni 2015, 20 Uhr

Umfrage: <http://www.mopo.de/mopo-stadtumfragen/mopo-umfrage-teuer--haesslich--ueberfluessig--das-denken-hamburger-ueber-die-elbphilharmonie,16415244,20588104.html>, Stand vom 19. April 2015, 11 Uhr

<http://www.abendblatt.de/hamburg/article122973282/Elbphilharmonie-Jedem-Anfang-wohnt-ein-Zauber-inne.html>

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname